ميشيل ويلين

أحدث نظرية عالمية في القيادة وإدارة الموارد البشرية

إدارة العقد النفسي

Managing the Psychological Contract

المدخل الفعَّال لدور الصفقات الشخصية في تعظيم الأداء

تعريب د. عبد المحسن جودة

أستاذ الموارد البشرية - كلية التجارة -جامعة المنصورة

قسم الترجمة والتعريب - مكتبة الشقري بالرياض



أحدث نظرية عالمية في القيادة وإدارة الموارد البشرية

ميشيل ويلين

إدارة العَقْد النَّفسي

Managing the Psychological Contact

المدخل الفعّال لدور الصفقات الشخصية في تعظيم الأداء



تعريب

دكتور عبد المحسن جودة

أستاذ الموارد البشرية – كلية التجارة –جامعة المنصورة

إصدار

قسم التعريب والترجمة – مكتبة الشقري – الرياض

ميشيل ويلين

إدارة العَقْد النَّفسي

Managing the Psychological Contact

المدخل الفعَّال لدور الصفقات الشخصية في تعظيم الأداء

تمَّ نشر هذا الكتاب بواسطة:

Gower Publishing Limited

Ashgate Publishing Company

ISBN 13-978056608726-4

وقد تمَّ نشر هذا الكتاب لأول مرة في كلٍّ من المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية عام2007م.

ويمكن الحصول على السجل الخاص ببيانات النشر من مكتبة الكونجرس، وباللغة العربية من مكتبة الملك فهد بالمملكة العربية السعودية.

تصدر الترجمة العربية من قسم التعريب والترجمة – مكتبة الشقري – الرياض، تحت إشراف الأستاذ الدكتور طلعت أسعد عبد الحميد – أستاذ التسويق والإعلان.

المحتويات

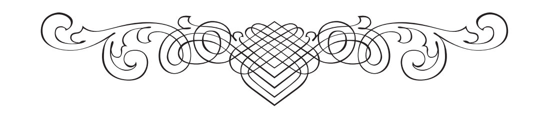
الموضوع	الصفحة
قائمة الرسوم التوضيحية	
قائمة الجداول	
شكر وعرفان	
الفصل الأول: المقدمة وأهمية تناول العوامل النفسية في التعاقد	
هدف هذا الكتاب	
أهمية الإدارة النفسية لعمليات التعاقد والصفقات الشخصية	
ملخص الفصل	
الفصل الثاني: الاستخدام الحالي للإدارة النفسية لعمليات التعاقد	
خلفية عن الإدارة النفسية لعمليات التعاقد	
كيف تصف بعض منظمات العمل عقودها النفسية	
عقد نفسي مختلف	
نظرة مختلفة عن الإدارة النفسية لعمليات التعاقد	
التغيير والإدارة النفسية لعمليات التعاقد	
متغيرات في الإدارة النفسية لعمليات التعاقد المتعارف عليه بمرور الزمن	
ملخص الفصل	
الفصل الثالث: النظر للإدارة النفسية لعمليات التعاقد كصفقات شخصية	
الصفقات الشخصية واتفاقيات العمل	
تتضمن كافة علاقاتنا صفقات شخصية	

التوقعات الجوهرية في الصفقات الشخصية	
تجسيد الصفقات الشخصية	
الصفقات الشخصية في العمل	
أوجه الاختلاف بين الصفقات الشخصية في العمل والإدارة النفسية لعمليات التعاقد	
ملخص الفصل	
الفصل الرابع: إبرام وفسخ الصفقات الشخصية	
خطوات ما قبل التوظيف لإبرام الصفقات الشخصية	
خطوات مرحلة التعيين لإبرام الصفقات الشخصية	
إبرام الصفقات الشخصية أثناء التطبيع الوظيفي الجديد	
قيمة الصفقات الشخصية في فترة التدريب والتطبيع الاجتماعي	
تكرار فسخ الصفقات الشخصية بعد التطبيع الاجتماعي الأول	
تأثير خرق الصفقات الشخصية على اتجاهات الموظفين	
تأثير خرق الصفقات الشخصية على سلوكيات الموظفين	
ملخص الفصل	
الفصل الخامس: عملية إبرام الصفقات الشخصية	
الطبيعة الديناميكية للصفقات الشخصية	
تبرم الصفقات الشخصية بين كل رئيس ومرءوسيه	
كيفية تطبيق الصفقات الشخصية	
استخدام الصفقات الشخصية لفهم وإدارة أنفسنا ومرءوسينا	
استخدام النموذج لفهم صفقة (آن) الشخصية	
توقعات بشأن عملية الصفقات الشخصية	
ملخص الفصل	
الفصل السادس: أنواع الصفقات الشخصية	

الصفقات الشخصية للعلاقات	
ظهور الصفقات الشخصية التبادلية	
ضغوط العمل لتزايد الصفقات الشخصية التبادلية	
استمرار علاقة الصفقات الشخصية	
متطلبات إطار عمل الصفقات الشخصية	
ملخص الفصل	
الفصل السابع: كيفية استخدام ثلاث شركات لـلإدارة النفسية لعمليات التعاقد	
شركة (Arup)	
شركة (CMS Cameron Mckenna)	
شركة (Richer Sounds)	
أوجه التوازن بين العقود النفسية للشركات الثلاث	
ملخص الدراسة	
الفصل الثامن: استخدام الصفقات الشخصية لتحسين فعالية القيادة	
طبيعة القيادة	
تحديد الاتجاه عن طريق وضع الأهداف	
كيفية استخدام الصفقات الشخصية لتحسين الأداء	
استخدام الرئيس للصفقات الشخصية على نحو فردي لتعزيز الأداء	
استخدام منظمة العمل الواسع للصفقات الشخصية لتحسين الأداء	
كيف تكمل الصفقات القيادة الرئيسية	
أسلوب بديل جذري للقيادة قائم على الصفقات الشخصية	

قيمة الصفقات الشخصية للقيادة	
ملخص الفصل	
الفصل التاسع: استخدام الصفقات الشخصية لتغيير ثقافة منظمة العمل	
ما هي ثقافة منظمة العمل؟	
أساليب فعالة لتغيير الثقافة	
سياق العمل لتغيير الثقافة في شركة (Royal Mail) للمبيعات	
النظر للثقافة على أنها صفقة شخصية عامة	
ملخص الفصل	
الفصل العاشر: إدارة ممارسي الموارد البشرية للصفقات الشخصية	
كيفية تشكيل قسم الموارد البشرية للصفقات الشخصية	
إعادة تشكيل الصفقات الشخصية في منظمة العمل	
تطور وظيفة الموارد البشرية أكثر من كونها وظيفة للرفاهية	
الإدارة المحترفة لهيئة الموظفين	
الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	
ملخص الفصل	
الفصل الحادي عشر: كيفية إبرامك لصفقاتك الشخصية	
شروط ما قبل مناقشة صفقاتنا الشخصية	
خطوات مناقشة الصفقات الشخصية	
التدريب على الصفقات الشخصية	
ملخص الفصل	
الفصل الثاني عشر: نظرة سلوكية للصفقات الشخصية	

تقديم تحليل تبادلي كإطار عمل لفهم سلوك إبرام الصفقات الشخصية	
الصفقات	
السلوك يؤثر على كافة صفقاتنا الشخصية	
طرق لتغيير الصفقات الشخصية	
الفهرس	



قائمة الرسوم التوضيحية

(1–1) توافق محادثات الصفقات الشخصية في أسفل وأعلى منظمة العمل.

(3 1–) عناصر صفقتنا الشخصية مع المطاعم.

(3 2–) عناصر صفقتنا الشخصية في العمل.

(5 1–) منظورات مختلفة للصفقات الشخصية والإدارة النفسية لعمليات التعاقد .

(5 2–) كيف تتم الصفقات (أ).

(–5 3) كيف تتم الصفقات (ب).

(–6 1) متتابعة الصفقات الشخصية للعلاقات والتبادلية.

(–6 2) أنواع الصفقات الشخصية.

(–6 3) قياس الصفقات الشخصية.

(–8 1) الأسئلة الأربعة الأساسية عند مناقشة الصفقات الشخصية.

(–9 1) السلوكيات الأساسية.

(–9 2) نموذج لصفقة شخصية على مستوى فريق العمل.

(–9 3) منظور الصفقات الشخصية لثقافة منظمة العمل.

(1–10) خبرة فسخ الإدارة النفسية لعمليات التعاقد .

(2–10) كيف تخلق (SHRM) قيمة العمل.

(3–10) توافق أولويات الموارد البشرية مع الصفقات الشخصية المختلفة.

(1–11) مفهوم التوقعات.

(1–12) حالات الأنا الوالدية والبالغة والطفلية في العمل.

(2–12) الصفقات.

(12–3) الصفقات الخفية.

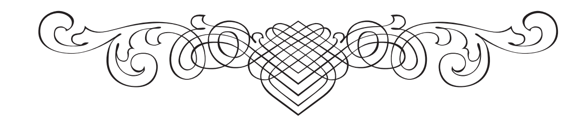
(12–4) الاتفاق الشخصي بين الرئيس والمرءوس.

(12–5) الصفقة الشخصية لحلالي المشكلات العقلية.

(12–6) الصفقة الشخصية للمعلم الخيري.

(12–7) الصفقة الشخصية للعباقرة المبدعين.

(12–8) الصفقة الشخصية للإداري المحنك.



قائمة الجداول

(2–1) الإدارة النفسية لعمليات التعاقد الضمني لشركة (Pret a manger).

(2–2) الإدارة النفسية لعمليات التعاقد الضمني لشركة (Ernst and young).

(2–3) الإدارة النفسية لعمليات التعاقد الضمني لشركة تعدين.

(2–4) الإدارة النفسية لعمليات التعاقد الضمني لشركة (John Lewis).

(2–5) تغيرات في الإدارة النفسية لعمليات التعاقد.

(3 1–) توقعاتك في المطعم.

(3–2) توقعات النادل /النادلة منك.

(3–3) توقعات الموظف من الصفقة الشخصية في العمل.

(3–4) توقعات المدير ومنظمة العمل من الصفقات الشخصية في العمل.

(4–1) توقعات الصفقات الشخصية.

(5–1) تأثير خبرات (آن).

(6–1) الاتفاق الشخصي بين الله واليهود.

(7–1) الإدارة النفسية لعمليات التعاقد لشركة (Arup).

(7–2) الإدارة النفسية لعمليات التعاقد لشركة (Cameron Mckenna).

(7–3) الإدارة النفسية لعمليات التعاقد لشركة (richer sourds).

(10–1) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

(11–1) ماذا يريد الموظفون والمدراء.

❊ ❊ ❊

شكر وعرفان

مثل الصعاب والأهوال التي تواجه متسلق الجبال والجسور، أو تلك التي يصادفها الرحالة حول العالم، كانت رحلتي في تأليف هذا الكتاب؛ حيث اتسمت بالإثارة والاستكشاف والتعلُّم، وللأمانة فقد ساهم فيها العديد من الأشخاص، منهم مَن أعرفه وبعضهم لا أعرفه.

أود الحديث عن تلك الرحلة وتوجيه الشكر لجميع مَن دعَّمني وشجَّعني في رحلاتي لاستكشاف أبعاد العقد النفسي وكيفية إدارته، ومثل كافة الرحلات الحقيقية، من الصعب التكهُّن بموعد انتهاء رحلة تأليف هذا الكتاب، لكنه يعد بمثابة منصب وظيفي هام في رحلتي المهنية، وأتحمل المسئولية الكاملة لكلِّ ما كتبته في هذا الكتاب، لكن بلا هؤلاء الأفراد المذكورين أدناه كان من المستحيل أن يخرج للنور.

حدث اكتشافي الأول لإدارة العقد النفسي كجزء من الدراسة المسحية لآراء الموظفين التي قمت بها لشركة (Reuters) في عام 1998م.. عندما ناقشت دلالات النتائج مع (مارتن دافيد) و(آن بورمان) العاملين في شركة (Reuters) ظهر أمامي موضوع الإدارة النفسية لعمليات التعاقُد ، فقد طلبوا مني تفسير نتائج الدراسة المسحية في ضوء الإدارة النفسية لعمليات التعاقد ، وكانت ورقتي النقاشية الموجزة خطوتي الأولى في تلك المرحلة.

وفيما بعد، عام 2001م، ذكرت العميلة الدائمة (لين جومر) المديرة العليا للموارد البشرية في شركة (Ernst and Young) أنها تريد هي وزملاؤها نوعًا مختلفًا من العروض التقديمية عن الأفراد العاملين بالشركة أمام المؤتمر الصيفي للشركة لهيئة الموظفين المحترفين في الإقليم المركزي.

عندما سألت عن إمكانية تضمين الإدارة النفسية لعمليات التعاقد في العرض التقديمي، واتفقت (لين) معي على إعداده، تطلب ذلك مني بعض الفهم الجاد

للموضوع، وبعد القراءة والتأمُّل وضعت النموذج الأساسي للصفقة الشخصية الذي ستراه في الفصل الثالث، وقد جذب عرضي التقديمي الحضور المنافسين لعقودهم النفسية السارية مع شركة (Ernst and Yourg)، وقد تلقيت ردود أفعال إيجابية عن هذا العرض التقديمي، وقرَّرت حينها أن الإدارة النفسية لعمليات التعاقد موضوع يستحق البحث.

في عام 2002م، دعتني إحدى الصديقات القديمات والزميلات في المهنة (جان كرانول وارد –مديرة كلية هنيلي للإدارة) للاشتراك في قيادة ورشة عمل عن الإدارة النفسية لعمليات التعاقد لشركة (Henley Learning partnership).. قمت بتقديم العرض التقديمي مع زميلين – (مايك ميسنز) من شركة (Ernst and yorg)، و(نول إبرفن) من جامعة (City).. قضينا اليوم مع عدد متنوع من الحضور الذين مثَّلوا شركات عديدة مختلفة.. تمثلت ردود الأفعال من المشتركين في شركتنا للعديد من الأسئلة الغير مجاب عنها عند تقديمنا لبعض الأفكار المثيرة.. حينها أدركت من خلال تلك ورشة العمل أن الإدارة النفسية لعمليات التعاقد بها العديد من الألغاز، وتحتاج للمزيد من البحث والدراسة.

تحقق إنجازي الأولي على الصعيد العملي –ليس على الصعيد النظري– لاستخدام إدارة العقد النفسي عندما تمَّ دعوتي أنا وشريكتي في العمل (ليز بالتيز) لتنفيذ مهمة تغيير الثقافة في مجموعة (Park side) للإسكان، فقد طلب منا (كولين شريف) الرئيس التنفيذي تقديم أفكار لتغيير القيادة والثقافة لمساعدة المجموعة لتعزيز نموها السنوي بنسبة (33%) وتحسين خدمة العملاء.. أقنعنا التشجيع المترتب على ذلك من مجموعة التوجيه بمجموعة (park side– M Power–) –أدريان، إيما، دونا، ليزي، لويس، سين وسو – على وضع الإدارة النفسية لعمليات التعاقد – أو كما أطلقنا عليه فيما بعد (الصفقة الشخصية)– كأحد الطرق الأساسية لتغيير ثقافة (Park side) (انظر في الفصل الثامن لقراءة المزيد من التفاصيل التي قمنا بها).

بناءً على نجاحنا في (Perk Side)، أحضرنا المدير الإداري (مارك ثومبسون) ورئيس الموارد البشرية (دافيد برنس) في شركة (Royal Mail) للمبيعات لدعم تغيير ثقافي بعد بحث القضايا بين الأفراد في وحدة العمل، توصلنا لفكرة الصفقات على مستوى فريق العمل للمساعدة في تغيير الثقافة لكي تصبح أكثر تجاريةً وتمركزًا حول العميل (انظر في الفصل التاسع لقراءة المزيد من التفاصيل عما قمنا به والنتائج التي حقَّقناها).

أثناء عملنا مع شركة (Royal Mail، Park Side) ومنظمات عمل أخرى حمَّستني شريكتي في العمل (ليز بالتيز) – الزميلة والمرشدة الرائعة – للإقدام على ذلك وتحديث تفكيري واشتركت معي في تطبيق المهام لاستخدام العقد النفسي لإضافة قيمة حقيقية لعملائنا.. ساعدنا (كيم تالبوت) أنا وليز في دعم العمل الذي نقدمه لعملائنا.

عند منتصف عام 2004م، أدركت أنني على مقربة من شيء ما ورغبت في إحياء حلمي الضائع في الدراسة للحصول على شهادة الدكتوراه، فبحثت عن أحد متخصصي علم النفس الأكاديميين الذي أعجب به كثيرًا – الأستاذ (آدريان فرنهام) بجامعة (College London).. اقترح عليَّ آدريان بدهاء أنه قد يصبح من الأفضل أن أكمل بحث في دراسات سابقة عن إلحاقي مباشرة بالتسجيل في رسالة دكتوراه، وعندها قرَّرت تبني فكرتي حول إدارة العقد النفسي.

وأشرف (آدريان) على بحثي من خلال عدد من المنشورات (العقلية والبدنية) عن إدارة العقد النفسي.. علَّق (آدريان) مع بعض التغييرات القليلة أن محاولتي مقبولة كفصل أول لرسالة الدكتوراه، ثم لفت انتباهي بعد ذلك أنه إذا كان هدفي هو درجة الدكتوراه؛ فإنني سأحتاج للدراسة لمدة أربع سنوات ونصف على الأقل؛ حيث لم يعرف مطلقًا أي موظف بدوام كامل أنهى رسالة الدكتوراه في مدة تقل عن ذلك.

كانت تروقني فكرة الدراسة للحصول على درجة الدكتوراه، لكن بدا لي العمل

لمدة أربع سنوات ونصف في كلِّ يوم من عطلة الأسبوع أنه غالي التكلفة للغاية، بجانب اهتماماتي الأخرى مثل إدارتي لمشروع استشاري، وكوني شريك حياة لـ(روث) وأب لـ(زاك)، ورغبتي في الاستمتاع برحلات أخرى في الحياة. وعليه أصبح الحل العملي لبحثي في موضوع إدارة العقد النفسي هو تأليفي لهذا الكتاب.

استغرق الوقت مني شهرين لتحرير عينة من فصل وتقديم عرض للناشر، ومع ذلك، بعد مرور ستة أشهر مررت بأسوأ مرحلة في تلك المغامرة؛ ففي أوائل عام 2005م، بالرغم من عرض أفكاري للكتاب على عدد من الناشرين لم تلق أي اهتمام من أي ناشر.. أسدى لي اثنان من أصدقائي النصح؛ حيث ذكرتني (باربرا كوك) خلال بضع مناقشات أنه من المهم للغاية أن أقتنع بتلك المغامرة وأراجع عرض الكتاب وأعيد تقديمه، ومنحني (بام وايت) العديد من النصائح العملية عن كيفية تقديمي لأفكاري للناشرين.. في ظل وجود هذين الصديقين بجانبي حفَّزني ذلك لإعادة كتابة عرض الكتاب بشكل كامل وعينة لفصل.

عند ذهابي في رحلة في أغسطس عام 2005م، اتصلت بي (جاكي بالي) –التي صحَّحت فيما بعد لغتي الإنجليزية في المسودة الأولى للفصول– في المطار في يوم مغادرتي لإخباري أن (جونسون نورمان) بدار النشر (Gower) قد أعجبه أفكاري للكتاب، وخلال أشهر تأليف الكتاب شجَّع ودعَّم (جونسون) جهودي.

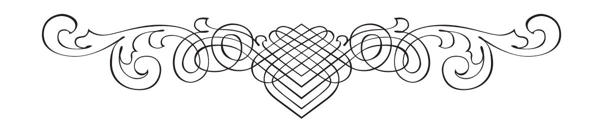
كما ساعدني ثلاثة أفراد آخرون في رحلاتي؛ فقد قدَّم لي (مايك ميستر) بشركة (Ernst and Young) العديد من المقترحات المفيدة بشأن مسودتي الأولى، وساعدني (رابي شارلز إيمانويل) – بجانب دعمه ومرحه – بالعديد من الاقتباسات الإنجليزية، وساعدني (نيتا مايرز) من خلال مراجعة المسودة الكاملة وتجميع بعض التفاصيل الأخرى.

لا بدَّ أن أذكر فردين هامين زوجتي (روث) وابني (زاك)؛ فقد شجَّعني كلاهما لمواصلة اهتمامي بإدارة العقد النفسي.. عندما أصبحت فكرة الكتاب حقيقية

تقبل كلاهما انغماسي في العمل كل يوم من عطلة الأسبوع على مدار ستة أشهر عند تأليفي للكتاب.. نجحت (روث) في القيام بالعديد من الأدوار المختلفة من مدربة ومرشدة وناقدة وصديقة كذلك، فقد شجَّعتني (روث) و(زاك) ودعماني في رحلتي بأكملها.

وفي النهاية، كانت رحلة تأليف هذا الكتاب رحلة مثيرة، وأدين بالشكر لجميع مَن ذكرتهم هنا، بالإضافة للعديد من الأصدقاء الآخرين الذين شجَّعوني في تلك المغامرة، وأتمنى -أيها القارئ- أن يحوز هذا الكتاب إعجابك.

ميشيل ويلين



الفصل الأول

المقدمة: وأهمية تناول العقد النفسي:



في هذا الفصل سأوضِّح غرضي وأهدافي وراء تأليف هذا الكتاب، وأبرز سبب إمكانية أن تخلق الإدارة النفسية لعمليات التعاقد قيمة حقيقية للعمل.

النظر لإدارة العقد النفسي على أنها أداة رائعة لفهم منظمات العمل، من خلال إطار عملي تطبيقي عالي المستوى يمكننا استخدامه لمساعدة منظمات العمل لكي تصبح أكثر فعَّالية وأماكن أفضل للعمل.

➤ هدف هذا الكتاب:

منذ عشر سنوات، كان يعني الإدارة النفسية لعمليات التعاقد شيئًا فقط لعدد قليل من متخصصي علم النفس في ميدان العمل والعاملين في مجال سلوكيات منظمة العمل، ثم أصبح بعد ذلك موضوعًا ذات اهتمام متزايد ومحل نقاش وبحث بالنسبة لجمهور أوسع من طلاب الموارد البشرية والممارسين وحتى بعض رؤساء المشروعات التجارية.. لا بدَّ أن يرجع الكثير من الفضل لتغيير النظرة للإدارة النفسية لعمليات التعاقد للبحث الرائد ونظرية (دينس روسو).

➤ فقد عرفت (روسو) إدارة العقد النفسي في إطار صلب الموضوع:

«يتضمن الإدارة النفسية لعمليات التعاقد التصرفات التي يعتقد الموظفون أنها متوقعة منهم والاستجابة التي يتوقعونها من صاحب العمل في المقابل».

ومنذ نشرها لبحثها الرائد، تزايد حجم الأبحاث المنشورة والعروض التقديمية في المؤتمرات عن إدارة العقد النفسي بشكل كبير.

بالرغم من الاهتمام المتزايد، اقتصرت العديد من المناقشات عن إدارة العقد النفسي على جانبين مميزين، داخل المجتمع الأكاديمي، توجه التركيز للبحث نحو مظاهر محدودة للإدارة النفسية لعمليات التعاقد، خصوصًا تأثيرات خرق الإدارة النفسية لعمليات التعاقد على مستوى التفكير والسلوك،

لكن بين ممارسي الموارد البشرية، انصب التركيز على استخدام الإدارة النفسية لعمليات التعاقد لتوضيح اتجاهات أوسع في العلاقات بين الموظفين ومنظمات العمل التوظيفية.

أحد أهدافي من وراء تأليفي لهذا الكتاب تشجيع نوع مختلف تمامًا من المناقشة، فإنني أسعى لتشجيع النقاش حول تطبيق الإدارة النفسية لعمليات التعاقد كأداة لتغيير السلوك داخل منظمة العمل وأداء الأعمال، إذا أصبح لديك -بعد قراءتك لهذا الكتاب- فكرة أفضل عن كيفية استخدام الإدارة النفسية لعمليات التعاقد لجعل منظمة العمل التي تعمل بها مكان أكثر إنجازًا ونجاحًا للعمل حينها سأحقق هدفي.

كمتخصص نفسي محترف في العمل تشغلني الأفكار التي تساعد في فهم سلوك الأفراد داخل منظمات العمل، وكمستشار عملت مع مشروعات تجارية واجتماعية لدي اهتمام خاص بالأفكار التي تحقق اختلاف وتضيف قيمة لمنظمة العمل.. أقنعتني خبرتي في منظمات العمل المختلفة على مدار خمس سنوات ماضية أن الإدارة النفسية لعمليات التعاقد أحد الأدوات المؤثرة لتحسين جودة الحياة في العمل بجانب تعزيز أداء ونجاح منظمات العمل.

أصبح التدريب أداة مستخدمة على نطاق واسع لأحداث تغيير على مستوى الأفراد ومنظمة العمل.. أعتقد دومًا أن الإدارة النفسية لعمليات التعاقد لديها هدف مماثل في أن تصبح أداة مؤثرة أيضًا للتغيير.

➤ أهدافي في تأليف هذا الكتاب ثلاثية الأبعاد:

1 الهدف الأول: النظر للإدارة النفسية لعمليات التعاقد على أنها (صفقة شخصية) في العمل.

من خلال استخدام مصطلح (الصفقة الشخصية) أريد أن أشجِّع التركيز على العلاقات الفعلية بين الأفراد في العمل، خصوصًا بين الأفراد من

الرؤساء ومرءوسيهم، القابلة للتغيير وسهلة التطبيق بواسطة كل فرد في العمل.

ظهر مصطلح (الصفقة الشخصية) كنتيجة لتعليق (مولين شريف) -الرئيس التنفيذي لمجموعة (park side) الإسكانية، حينما أحب الفكرة، في حين لم يعن مصطلح (العقد النفسي) شيئًا للعاملين لديه.. استحسن هو وزملاؤه الفكرة حينما ذكرنا (الصفقة الشخصية)، بالرغم من إنهائنا لمهمتنا مع منظمة العمل منذ ثلاث سنوات تقريبًا، يستمر المدراء في عقد مناقشات (الصفقات الشخصية) مع هيئة العاملين لديهم. لذلك نتلقى تشجيعًا بقدرة الأفراد ذوي الاهتمامات المختلفة والخلفيات المتنوعة على استيعاب هذا التغيير المقترح في التركيز، وإمكانية مساهمته في طريقة عمل منظمة العمل على مدار فترة من الزمن.

يبرز التأكيد على الصفقات الشخصية تغييرًا في الابتعاد عن النظر للإدارة النفسية لعمليات التعاقد كشيء بين الفرد ومنظمة العمل، ينبغي في هذا الكتاب أن ننظر للصفقة الشخصية في العمل للإشارة للعلاقة بين أحد الموظفين وبين موظف آخر وبين الزملاء في فريق العمل أو بين الزملاء في فرق عمل مختلفة.

أتمنى أن أوضِّح كيف يمكن استخدام الصفقة الشخصية في العمل وتغييره على المستوى الفردي أو على مستوى فريق العمل أو بين فرق العمل لتحسين علاقات العمل والأداء.

ترجع أحد الأسباب لاقتصار إدارة العقد النفسي على كونه ذات قيمة عملية حاليًا لاهتمامه على نحو قصري تقريبًا بالعلاقة المجردة بين الموظف ومنظمة عمله، عند ممارستنا لعلاقاتنا مع الأفراد، تصبح فعَّالة بشكل أكبر عن علاقتنا مع أشياء مجردة، تعتبر الصفقة الشخصية



الوحيدة الأكثر أهمية في العمل لمعظم الناس هي علاقاتهم مع قائد فريق عملهم؛ لأنها تتضمن وتجسد علاقاتهم مع منظمة العمل.

لدعم الأسلوب المقترح، سيتم تقديم أربعة نماذج مختلفة للصفقات الشخصية في هذا الكتاب، فالنموذج الأول يصف عناصر الصفقة الشخصية (الفصل الثالث)، ويقدِّم الثاني إطار عمل يوضِّح كيف تعمل الصفقات الشخصية بدينامكية عبر الزمن بين الأفراد (الفصل الخامس)، ويوضح الفصل الأنواع الثلاثة المختلفة الممكنة للصفقات الشخصية (الفصل السادس)، ويصف النموذج الأخير كيف تعمل الصفقات الشخصية على المستوى السلوكي (الفصل الثاني عشر).



الهدف الثاني: تقديم دراسات حالة على كيفية استخدام الصفقات الشخصية لتعزيز أداء منظمة العمل.

كمستشار متمرس تتحدد القيمة التي أمنحها للأفكار والمفاهيم بدرجة تأثيرها على منظمة العمل وإحداثها للتغيير بداخلها، سواء على مستوى الفرد أو فريق العمل أو منظمة العمل.

توجد أساليب عديدة مختلفة متاحة لفهم التفاعُل والسلوك الفردي، أحد هذه الأساليب التي ظهرت في عقد السبعينيات (التحليل التبادلي) الذي يمر الآن بمرحلة إحياء؛ حيث ما زال يعد أحد أطر العمل السلوكية القليلة الذي يقدِّم لنا طريقة ديناميكية بالفعل للفهم واختيار طريقة إداراتنا وتغييرنا للعلاقات مع الآخرين.

أحد أهداف هذا الكتاب تقديم دراسات حالة عملية توضِّح كيف يمكن أن يحدث إدارة العقد النفسي عند استخدامه كصفقة شخصية تغييرًا داخل منظمات عمل مختلفة.. ستقدِّم التوصيفات أنواع ممارسات التدخُّل التي قمنا بها داخل منظمات العمل بالإضافة إلى تأثيرها الفعلي؛ حيث تمَّ تقييم التأثير في إحدى الحالات بشكل نظامي عبر الزمن من خلال منظمة عمل مستقلة.

عند تقديمي لدراسات الحالة، أهدف إلى تشجيعك على التفكير في إمكانية تطبيق واستخدام فكرة الصفقة الشخصية في منظمات العمل التي تتعامل معها -سواء كنت تعمل بالموارد البشرية أو مستشار لمنظمة العمل أو رئيس أو شريك. وفي التحليل النهائي -أيها القارئ- عليك أنت أن تقرِّر ما إذا كانت دراسات الحالة تناسبك وتناسب منظمات العمل التي تعمل بها من عدمه.



الهدف الثالث: تقديم بعض الأدوات العملية التي يمكنك استخدامها شخصيًا لتعزيز الصفقات الشخصية في منظمات عملك

يتجاوز هدفي الثالث الأفكار ودراسات الحالة، ويقدِّم بعض الأدوات العملية التي يمكن أن تكيفها وتستخدمها لتعزيز العقود النفسية أو الصفقات الشخصية التي تشارك فيها شخصيًا.

على أعلى مستوى تتأثر الصفقات الشخصية بكل جزء تقريبًا في نشاط الموارد البشرية، فإنني أهدف لتشجيع ممارسي الموارد البشرية على التفكير في مدي تأثر إدارة العقد النفسي، وبالتالي الصفقات الشخصية بين الأفراد بالإجراءات المختلفة التي يتخذونها -سواء عند التوظيف من الخارج أو تنفيذ عمليات وأنظمة أفراد جديدة أو التعلم والتطور أو العمل كشريك استراتيجي في مشروع.. تعتبر ممارسات الموارد البشرية المختلفة التي يمكنها أن تؤثر بشكل إيجابي على الصفقات الشخصية خطوة عملية يستطيع كل محترف في الموارد البشرية أن يتخذها لزيادة قيمته في العمل.

قد تفيد الآليات التي استخدمناها لتعزيز القيادة بفعالية، (بالإضافة لتغيير ثقافة منظمة العمل مستشاري تغيير منظمات العمل، سواء العاملين داخليًا أو خارجيًا) في دفع المدراء لإجراء مبادرات ومشروعات واسعة لتغيير منظمة العمل.

مهما كان الدور الذي تقوم به في منظمة العمل، أتمنى أن تفيدك الأدوات

والآليات المقدمة في هذا الكتاب على المستوى الشخصي.. يقدم الفصل الحادي عشر بعض طرق اتخاذ الخطوات الإجرائية العملية التي يمكن أن تستخدمها لتوضيح وتحسين صفقاتك الشخصية مع زملائك.

تعد أكثر سمة مهمة في الصفقة الشخصية هي أنها ليست شيئًا مجردًا، بل شيئًا ملموسًا يمكننا أن نؤثر فيه ونغيره جميعًا، فلدينا صفقات شخصية مع كل فرد لدينا علاقة معه، وعلاقتنا الدائمة هي تلك العلاقات التي تعمل فيها الصفقات الشخصية لصالح كلا الطرفين.. لدينا صفقات شخصية مع والدينا وأطفالنا وأصدقائنا ورئيسنا وأعضاء فريق عملنا وزملائنا. بينما يدور هذا الكتاب بأكمله حول الصفقات الشخصية في العمل لا يوجد سبب يعوقك عن عقد مناقشة عن الصفقة الشخصية مع أي شخص في حياتك.. يوضح لك الفصل الحادي عشر كيفية القيام بذلك.

➤ أهمية التطرُّق للإدارة النفسية لعمليات التعاقد والصفقات الشخصية:

قبل أن أدعوك للقيام بأي شيء نحو العقود النفسية في حياتك ومنظمات العمل التي تعمل بها، أحتاج لإقناعك بأن ذلك يستحق استرعاء انتباهك.. وذلك نظرًا لأنك عندما تقرأ كتاب بعنوان (إدارة العقد النفسي)، وربما لم تقرأه بعدُ لن يصبح ذلك كافيًا لدفعك نحو القيام بشيء.. وسيتطلب مني إقناعك أن أقدِّم لك بعض الدلائل الواضحة على أن هذا الأسلوب سيمنحك مكاسب أعلى عن العديد من الأساليب وأطر العمل البديلة التي تتنافس لجذب انتباهك في بحثك لتحقيق النجاح الشخصي وداخل منظمة العمل.

فإنني أعتقد أن هناك ثلاثة أسباب رئيسية لإمكانية أن تضيف إدارة العقد النفسي للأفراد في العمل ولازدهار منظمة العمل، وهي أنها تساعدنا على:

- إدراك وتوقع طريقة تصرف الأفراد.
- تفاعل الأفراد في العمل.

- توافق العاملين بشكل أفضل مع العملاء وأهداف العمل الاستراتيجية.

في الأجزاء التالية سيتم تناول كل سبب مع بعض الدلائل الأكثر عمقًا، سيتم استكشاف فهم وتوقع كيف يتصرف الأفراد في ضوء مثالين واقعيين، كما نستكشف كيف يمكن أن تساعد إدارة العقد النفسي في مشاركة الأفراد في سياق الأفكار من خلال بعض رجال الإدارة الرواد.. وفي النهاية، سنكتشف كيف يمكن أن تساعد إدارة العقد النفسي في توافق الأفراد بشكل أفضل مع العملاء وأهداف العمل الاستراتيجية في ضوء بعض منظمات العمل العالمية.

➤ كيف تساعدنا الصفقة الشخصية وإدارة العقد النفسي في إدراك وتوقع طريقة تصرُّف الأفراد:

تتمثل الفائدة الأولى للصفقة الشخصية في إمكانية أن تساعدنا بشكل أفضل في فهم الأفراد وسلوكياتهم وتوقع كيف سيتصرفون في المواقف المختلفة.. تشير الدراسات الأكاديمية لتأثير تنفيذ إدارة العقد النفسي على السلوك، وسيتم تناول ذلك في الفصل السادس. ففي هذا الفصل سوف ألزم نفسي بمثالين عمليين عن كيفية مساعدة إدارة العقد النفسي أو الصفقة الشخصية في فهم توقع سلوكيات الأفراد.

في صيف 2005م، حدث إضراب بين العاملين في شركة الخطوط الجوية (ritish Airways) في مطار هيثرو بلندن؛ حيث هبطت جميع الطائرات لمدة 48 ساعة تقريبًا واختلطت جداول رحلاتها الدولية على مدار سبعة أيام. كان السبب وراء عصيان العاملين هو مناداتهم بالمساواة في معاملتهم بزملائهم في شركة خدمات الطعام (Gate Gourmet) التي كانت تقدِّم وجبات داخل الطائرة.. في 10 أغسطس أعلنت شركة (ate Gourmet) بشكل مفاجئ للغاية عن تسريحها 6701 عامل من الخدمة.. زعم أنه تمَّ إبلاغ العديد من العاملين بفقدهم لوظائفهم عبر رسائل نصية هاتفية، في اليوم التالي تمَّ إعلان قرارات التسريح من الخدمة،

وأضرب 1000 من المضيفين أرضًا بشركة الخطوط الجوية البريطانية تعاطفًا مع هؤلاء الذين أنهت خدمتهم شركة خدمات الطعام؛ حيث كان العديد منهم أقارب أو أصدقاء لهؤلاء المصرفين من الخدمة الذين تمَّ تسريحهم من الخدمة.

أجبرت شركة الخطوط الجوية البريطانية على إلغاء جميع رحلاتها الجوية بداية من منتصف الظهيرة في اليوم التالي، وعمت الفوضى في مطار هيثرو في أحد أكثر الفترات ازدحامًا من العام، ولم يسافر ما يزيد عن 100,000 مسافر، العديد منهم كان مسافرًا بغرض قضاء أجازة.. بوجه عام، تمَّ إلغاء ما يزيد عن 700 رحلة، ومن المعتقد أن هذا العصيان كلف شركة الخطوط الجوية ما يزيد عن 40 مليون إسترليني، كما تأثرت سلبًا رحلات شركات خطوط جوية أخرى.



فما فعلته شركة (Gate Gourmet) هو فسخها التعسفي لإدارة العقد النفسي والصفقات الشخصية مع العاملين لديها.. فقد غفلت الإدارة العليا بـ(Gate Gourmet) -عند طردها للعاملين- عن حقيقة وجود أصدقاء وأقارب للعديد من هؤلاء المسرحين من الخدمة يعملون بشركة الخطوط الجوية. كان رد فعل هيئة العاملين بشركة الخطوط الجوية البريطانية مفاجئًا وسريعًا؛ حيث عبروا عن مدى غضبهم بشأن طريقة معاملة زملائهم وأصدقائهم.. تكلفت الخطوط الجوية جراء ذلك ما يزيد عن إجمالي خسائر شركة (Gate Gourmet) على مدار عام كامل، والذي كانت السبب الرئيسي وراء قرارات التسريح من الخدمة.



كان من الممكن أن ينقذ شركة (Gate Gourmet) فهمها -كما سيتناول في الفصل الخامس- لطبيعة إبرام الصفقات الشخصية مما حدث من خسارة مادية فادحة، فما حدث بوجه عام كان له أثرًا سلبيًّا بشكل كلي على الأنشطة الأساسية لشركة الخطوط الجوية البريطانية.

لكي نطبِّق الصفقات الشخصية في العديد من مظاهر حياتنا الشخصية، فإنه بإمكاننا أن نستخدمها لفهم سبب تمرُّد الشباب على والديهم في سنوات مراهقتهم الأولى على نحو أفضل، فقد تتذكر تصرفاتك مع والديك، أو إذا كنت أب مثلي تسترجع خبراتك مع أطفالك المراهقين.

نموذجيًّا، يقيم الأطفال خلال مرحلة نموهم علاقة قوية مع والديهم التي تتمثل بشكل أساسي في اتخاذ الوالدين للقرارات وطاعة الأطفال لها معظم الوقت. فجأة عندما يصبح الأطفال مراهقين يحدث تغيرًا كبيرًا؛ حيث يتمرد الأطفال على السلطة الأبوية.. غالبًا يعزو ذلك لإفراز هرمونات المراهقة، وينظر لها كأحد الأمور البيولوجية التي لا بدَّ أن يدركها الوالدان.

بشكل نموذجي، تظهر المناقشات خلال فترة قصيرة من الزمن داخل المنزل بين الوالدين وأطفالهم، فالمراهق الصغير يدرك قدرته الآن في تلك الفترة على اتخاذ الكثير من القرارات بنفسه والسعي نحو ممارسة المزيد من حرية الاختيار في نواحي حياتهم -كيف يقضون وقتهم، ومع مَن يقضوه، ومتى، وكيف يقومون بالتزاماتهم المنزلية.. في حين يرتبك الوالدن وغالبًا يطمئن الوالدن لإرجاع الأمور إلى ما كانت عليه.. يستغرق الوقت بضع سنوات حتى يظهر توازن جديد في العلاقة بين الوالدين والطفل.

يمنحنا استخدام الصفقة الشخصية منظور قوي بشأن فيما يحدث في العلاقة بين الوالدين والطفل، يحتاج الطفل المراهق بشكل واضح لنوع مختلف من الصفقة الشخصية مع والديه، ويواجه الوالدان (بما فيهم المؤلف) صعوبة شديدة عند

انقلاب صفقتهم الشخصية القائمة مع أطفالهم رأسًا على عقب بشكل مفاجئ. بدلاً من أن يتخذ الوالدان معظم القرارات، يرغب المراهق الآن في اتخاذ المزيد من القرارات بنفسه ويناضل من أجل ذلك.. ربما لا يستجيب الوالدان لمطلب الصفقة الشخصية الجديدة بطريقة منطقية، ويجدون أنفسهم في جدال بشأن كافة القرارات التي جنحت عن المسار الصحيح، بعضها هام والبعض الآخر تافه.

أساسًا ما يحدث أثناء سنوات المراهقة الأولى عبارة عن إعادة التفاوض على الصفقة الشخصية.. فالمراهق يريد مزيد من حرية الاختيار، بينما يريد الوالدان في بعض الأحيان بشكل صحيح تمامًا الاحتفاظ بعملية اتخاذ القرارات.. وفي أحيان أخري بشكل غير مناسب يسعوا للتمسُّك بالطريقة القديمة في التعامُّل مع الأمور. يعتمد بشكل كبير ما يحدث في العلاقة بين الوالدين والأطفال على طريقة إعادة تفاوض الوالدين بشأن الصفقة الشخصية مع أطفالهم.

يمنحنا فهم طبيعة عمل الصفقات الشخصية رؤية حول قضايا العلاقة المتغيرة بين الوالدين والأطفال، ويقدِّم لنا وسيلة للتغير نحو صفقة شخصية جديدة ذات خبرة أكثر إيجابيةً.

أقتنع تمامًا بأن المثالين الواقعيين شركة (Gate Gourmet)، وتمرد الطفل المراهق، يمنحان فكرة كيف يقدم لنا فهمنا للصفقة الشخصية رؤى وفهم أكبر لعلاقاتنا. يمكن أن تصبح الصفقة الشخصية أداة قوية لتوقع طريقة تصرف وتعامل الآخرين –سواء أصدقاء، أطفال، زملاء أو رئيسنا– في مواقف معينة.

➤ لماذا المشاركة مهمة بالفعل:

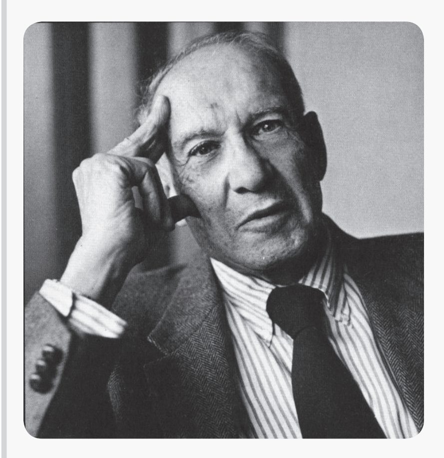
من الواضح بشدة أن الأفراد المشاركين هم الأكثر إنجازًا وإنتاجيةً ونجاحًا.. يتضح الدليل على ذلك بوضوح من العديد من الخبراء المشهورين دوليًّا.

➤ **وسنتناول ثلاثة منهم هنا:**

خبير الأداء	الفكرة
بيتر داركر	إدراك نقاط قوتنا
ستيفن كوفاي	العثور على صوتك الداخلي
ريتشارد كوتش	طريقة 20/80

➤ **لـدي رائـد الإدارة الأسـطوري (بيتـر داركـر) بعـض الأفـكار المؤثـرة عـن الطبيعـة الفرديـة:**

بعد مئات السنين، عندما سيتم تدوين تاريخ زمننا من منظور طويل الأمد، من المحتمل ألا يرى المؤرخون التقنية أو الإنترنت أو التجارة الإلكترونية كأكثر حدث هام.. سيعد ذلك تغييرًا غير مسبوق في الطبيعة البشرية.. للمرة الأولى -بالفعل يصبح لعدد كبير أساسي ومتزايد من الأفراد الحق في الاختيار. ولأول مرة يصبحون قادرين على إدارة أنفسهم، لكن المجتمع ليس مستعدًا بشكل كامل لذلك.



لا بدَّ أن ندرك أولاً طبيعة أنفسنا، وأن القليل من الناس -تستطيع قليل من الناس- حتى الأكثر نجاحًا -هم القادرون على الإجابة على هذا السؤال.. هل تعرف مهاراتك؟ هل تعرف ما تحتاجه لكي تتعلم تحقيق الاستفادة الكاملة من نقاط قوتك؟ فالقليل من الأفراد حقًا يستطيعون الإجابة على تلك الأسئلة بأنفسهم.

يعتبر إدراك نقاط قوتنا، والتصريح عن قيمنا ومعرفة وجهة انتمائنا، ثلاثة عناصر جوهرية للتعامل مع أحد التحديات الكبيرة لمنظمات العمل: تحسين

الإنتاجية الضعيفة للغاية للعاملين في مجال المعرفة.

يشير (بيتر دراكر) بشكل واضح جدًّا أن أحد التحديات الأساسية في منظمات العمل في القرن الحالي (الواحد والعشرين) هو مساعدة الأفراد على اكتشاف مواهبهم وتوجيهها بطرق تزيد أداء الفرد ومنظمة العمل.. ذلك ما يعنيه التفاعل.

يدعو (ستيفن كوفاي) بشدة لأفكار مماثلة لدراكر، ففي كتابه (العادة الثامنة (The Eighth Habit)، يدافع كوفاي عن أهمية (الصوت الداخلي)؛ حيث يقول: «توجد مسافة بين المثير والاستجابة.. توجد في تلك المسافة حريتنا وقوتنا في اختيار استجابتنا.. تكمن في تلك الخيارات وعينا، وسعادتنا.. إنَّ أيَّ فرد كان له تأثير عميق على الآخرين –سواء المجتمع أو المؤسسات أو الوالدين– اتسم تأثيرهم بأنه حقَّق التواصل بين الأجيال، وأي فرد أحدث تأثيرًا إما بالخير أو بالشر؛ فلا بدَّ من وجود تلك السمات الثلاثة: الرؤية والنظام والعاطفة.. أعتقد أن تلك السمات قد حكمت العالم منذ بدايته».

يعكس اختيار مسار رؤيتنا ونظامنا وعاطفتنا تعبيرنا عن صوتنا الداخلي، الذي يمثل مسار تفاعلنا الحقيقي.

يقدِّم (ريتشارد كوتش) رسالة مشابهة تمامًا يدعم بها فكرته بشأن قاعدة 20/80، فهو يتخطى الفكرة التقليدية بأن 80% من أرباح وعوائد معظم الشركات تتحقق من وراء 20% من العملاء.. فهو يقول: إنَّ هذا المبدأ ينطبق تمامًا على طريقة تخصيصنا لوقتنا؛ حيث 80% من نتائجنا تتحقق من خلال 20% من مجهودنا، و20% من وقتنا.. يتطلب التطبيق الفعَّال لقاعدة 80 /20 التركيز.

فالتركيز هو سر جميع القوى والسعادة والنجاح الذاتي، وهو يعني بذل جهد أقل في وقت أقل وينتج عنه الكثير.. يهتم القليل من الناس بالتركيز بالرغم من أنه عملية سهلة.. يعظم التركيز من الفردية، وهو جوهر طبيعتك البشرية.

نمو الذات الصادقة للفرد أهم وأفضل جزء في الفرد، ولكي تصبح صادقًا مع ذاتك، تخلي عن كل ما هو غير أصلي أو طبيعي فيك.. فأنت تتوقف عن التمثيل..

تتوقف عن التظاهر باستمتاعك أو شعورك بالإثارة نحو الأشياء التي تشعرك بالملل.. تتوقف عن القلق بشأن رؤية الآخرين لك.

فالحياة تصبح أسهل بعد اتخاذ قليل من القرارات الكبيرة: مَن يهمك كثيرًا من الأفراد والأشياء؟ وما طبيعتك كفرد، وما الذي ترغب أن تصبح عليه؟ وما هي أقوى مؤهلاتك وعواطفك وقدراتك؟

تتشابه رسائل (دراكر وكوفاي وكونش) في كثير من الأوجه، فكل منهم يؤكد بطريقته على أهمية التفاعُل الذاتي في النجاح الفردي.

المشاركة وكيف تفسِّرها إدارة العقد النفسي:



من إحدى الدلالات الأساسية للإدارة النفسية لعمليات التعاقد هي أن منظمة العمل تدع الأفراد -سواء بشكل مباشر أو غير مباشر- يعرفون المتوقع منهم.. يتمثل صلب الصفقة الشخصية -كما قلنا سابقًا- في التوقعات المتبادلة بين الأفراد.

تدع كل منظمة أفرادها يعرفون المتوقع منهم -السؤال الوحيد هو ما هي تلك التوقعات؟ وكيفية تحقيقها على النحو الأمثل؟ ما زالت عدد من الشركات التي أعرفها حتى وقت قريب للغاية تدع العاملين لديها يعرفون بأنهم يتقاضوا مرتباتهم في مقابل القيام بما يخبرهم به التسلسل المتعاقب للمدراء الأعلى رتبةً.. فالدور الذي كان لا بدَّ أن يقوم به الأفراد هو الالتزام وإنجاز ما تمَّ طلبه منهم -حتى إذا أضاف ذلك في بعض الأحيان قيمة مثيرة للريبة للعمل أو العملاء.. عادةً كان يتم استبعاد الأفراد الموجهين لكثير من الأسئلة وإخبارهم بالإذعان بالطاعة للنظام، فالرسالة الضمنية لمنظمات العمل الغالب على طبيعتها إصدار الأوامر والسيطرة

هي رغبتها في عدم مشاركة العاملين كأفراد، بل كإنسان إلى ينفذ ما يوجه له من أوامر.. لن يشجِّع ذلك على نوعية المشاركة التي يدعون لها دراكر وكوفي وكوتش!!

كما أعرف منظمة عمل أخرى تشجِّع الأفراد على القيام بمهامهم الوظيفية بطريقتهم الخاصة.. تتضمن رسالتها أنها تتوقع من الفرد أن يؤدي وظيفته بأفضل ما لديه من قدرة.. ستمنحه الحرية في القيام بذلك بطريقته، بمجرد أن يكتسب ثقتها.. لا يتم اكتساب تلك الثقة الهامة للغاية مباشرة، لكن يسمح للأفراد الذين يحظون بها القيام بمهامهم الوظيفية بطريقتهم الخاصة.. بجانب سمعة تلك المنظمة الدولية بجودتها في مجالها، تعد إحدى المنظمات المائة الأعلى قدرًا التي تتعامل معها (the Sunday times).. عند تشجيع الأفراد والتوقع منهم أن يؤدوا أدوارهم الوظيفية بأفضل كفاءة لديهم -بطريقتهم- حينها تشجِّع منظمة العمل على المشاركة الحقيقية.

يرجع السبب لأهمية إدارة العقد النفسي، أو الصفقة الشخصية في مشاركة الأفراد في العمل في أنه يحقق ويشكل درجة صدق الأفراد مع أنفسهم وتسخير مواهبهم الفريدة سعيًا نحو أهداف منظمة العمل، هذا وتعوق بعض المنظمات ذلك بشدة.

◄ ماذا تحقق منظمات العمل العالمية من التوافق:

لدى منظمات العمل في القرن الحادي والعشرين قدرة هائلة -قدرة نادرًا ما كان يتم تخيلها منذ سنوات قليلة ماضية تتضح في شركتين هما: شركة (Toyota) باليابان، ومشروع (Eden) بالمملكة المتحدة.

بينما أغفلت معظم شركات تصنيع السيارات الأخرى عن العناية الشديدة بالبيئة، بدأت شركة (Toyota) في تصنيع سيارة (Prius) للسباق الهجينة التي تستخدم الكهرباء والبنزين عام 1993م.. هدفت الشركة من وراء طرح (Prius) إلى استخدام طرق جديدة للإنتاج والاقتصاد الشديد في الوقود.

بالرغم من دعم الإدارة العليا، واجه مشروع (Prius) صعوبات تقنية شديدة في

ازدياد حرارة النماذج الأولية للسيارة وعدم قدرتها على العمل في درجة أقل من 94 درجة سلزيوس وفشل شبه الموصلات والبطاريات المسطحة. كان لا بدَّ من إجراء تغييرات شديدة في ممارسات العمل لكي تنجح (Prius)؛ حيث تعرف (Toyota) بأنها مقدامة وسباقة.. تطلب ظهور (Prius) في الأسواق مخالفة لقواعدها بشأن إجماع الإدارة بالموافقة، وكذلك بشكل ضمني صفقتها الشخصية الخاصة بذلك.. بناءً على نجاح إطلاقها الأول، تتوقع (Toyota) أن تبيع ما يزيد عن مليون سيارة سباق هجينة سنويًّا عند نهاية هذا العقد.

تتضح أهمية (prius) في إظهارها بشكل عملي للغاية التأثير المدمر لمحرك الاحتراق الداخلي على بيئتنا، بالإضافة لإمداد البنزين المحدود.. من خلال إنتاج سيارة تستهلك نصف كمية البنزين في كل ميل، تقدم (prius) استجابة فعالة للتحديات البيئية التي نواجهها على كوكبنا.. فقد أصبح الأسلوب الذي تحاول محاكاته سريعًا شركات تصنيع السيارات الأخرى.

يعتبر ما حقَّقه مشروع (Eden) في المملكة المتحدة على قدم المساواة لنجاح (Toyota) ما بين عامي 1995 و2000م حول فريق متعدد المواهب من أفراد متحمسين بقيادة (tim smit) كومة من الطين المهجور في (Cornwall) بالمملكة المتحدة، إلى ما أطلقت عليه الصحافة (العجيبة الثامنة للعالم).. يوفر مشروع (Eden) ظروفًا مناخية لثلاث مناطق مختلفة كل منها داخل مستنبتات عملاقة منفصلة أو (biomes).

واجه مشروع (Eden) تحديات هائلة في البناء والتمويل، وتمَّ التغلُّب على تلك التحديات -رغم التكهنات باستحالة ذلك- عن طريق فريق بناء متخصص، الذي تألف بشكل فريد من علماء آثـار ونبـات ومهندسين وعلمـاء.. تشتمل الآن المعجزة التي أبدعوها على 500 فصيلة نبات مختلفة، ويتردد على زيارتها ما يزيد عن مليوني شخص في العـام، وتعد أحد أكبر مناطق الجذب السياحية ببريطانيا، والأهم من ذلك.. يعتبر (Eden) حقل تجارب للأفكار -خاصة الأفكار بشأن التغيير وسبر أغوار الأشخاص والوصول لأقصى إمكاناتهم.

وكما قال (smit)، (Eden) مرحلة للتغيير: «تكمن مصالح شركة (trust) في تفسير طبيعة العالم الخارجي من منظور المصانع واستكشاف قدرة الأفراد على إدارة أنفسهم بشكل أفضل في مواجهة تلك المعرفة، وبالتالي الوصول لفهم ما تعنيه الاستمرارية، وعبر أفضل ممارسة لتلك المبادئ خلق منظمة عمل تصلح باستمرار كنموذج يحتذى به الآخرون».

من ناحية تعتبر إنجازات هاتين منظمتي العمل إنجازات تكنولوجية -خليط سيارة (Prius) الفريد بين الكهرباء والبنزين وأعجوبة (Biomes) في البناء وعلم النبات، ومن ناحية أخرى يعد نجاح كلاهما نتيجة قادة طموحين أكفاء (Hiroshi okuda and fujio cho، timsmit) على التوالي.

يعد كلا المنتجين نتيجة للتخيل والرؤية والتصميم أيضًا في مواجهة الصعوبات والتحديات.. يتأثر النجاح -بالرغم من اختلافه- بالرغبة المشتركة في مواجهة

التفكير التقليدي والتعاون الشديد بين الزملاء والعزيمة نحو خلق شيء لم يتواجد من قبل، بينما تعد رؤية القادة عنصر هام، كان من الممكن ألا تتخطى النتائج مرحلة الحلم بدون توافق الأشخاص لجعلها حقيقية.

إنَّ إنجـازات (Toyota) ومشروع (Eden) مذهلة.. فهي تقدم خدمات جليلة للإنسانية وتوضح بطريقة ملموسة جدًّا قدرة منظمات العمل العالمية لا في الحفاظ على مستقبلها فقط، بل في القيام بأشياء تضيف قيمة لطريقة تفكيرنا وحياتنا جميعًا في قريتنا العالمية.. بدون التوافق بين الأفراد والأهـداف الاستراتيجية لمنظمة العمل، كان من الممكن ألا تحقق شيئًا على الإطلاق.

➤ كيف يزيد التوافق من خلال إدارة العقد النفسي:

عندما يتوافق الأفراد في منظمة العمل، لا بدَّ من اشتراك الأفراد داخل منظمة العمل في توقعات حاسمة قليلة للنجاح.. يتضمن ذلك تركيز كل فرد يعمل نحو الهدف على إنجازه -ابتكار سيارة (prius) بالنسبة لشركة (Toyota)، وبالنسبة لمشروع (Eden) إنشاء (Biomes).. فقد كان مأمولاً أن يبذل كل فرد -مهما كان دوره الشخصي سواء كبير السن أو صغير أو محترف أو غير محترف ذكر أو أنثى- ما بوسعه للوصول للهدف النهائي.

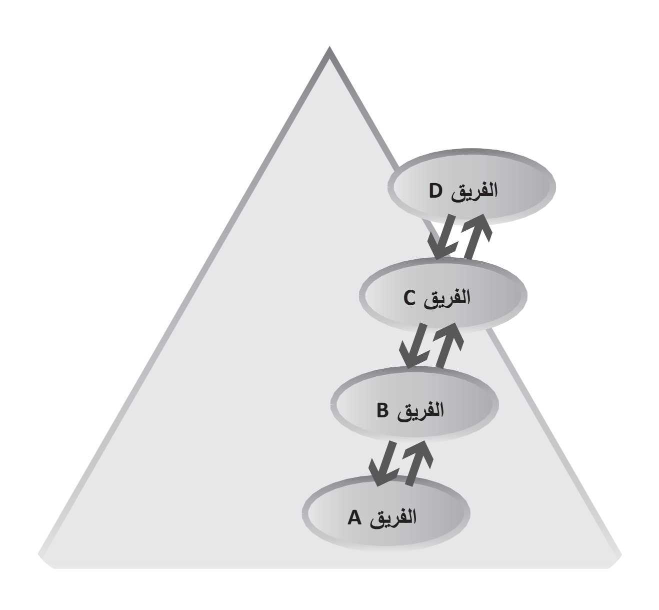
إذا تناقش مجموعة من الأفـراد في فـرق عمل مختلفة، أو في مستويات مختلفة داخل منظمة العمل عن صفقاتهم الشخصية -خاصة توقعاتهم المتبادلة من بعضهم البعض، سيصبح من السهل كثيرًا خلق توقعات جديدة وثابتة عبر المناقشات المختلفة.. هذا ما فعلناه بالتحديد في عملنا مع شركة مبيعات (Royal mail) عندما قدمنا مفهوم (أساسيات الثقافة) الذي أصبح عنصرًا في كل صفقاتنا على مستوى الفريق في وحدة العمل.. يوضح الفصل التاسع ذلك بالتفصيل.

يشبه توافق التوقعات ما يوضحه الشكل (1 1–).. قد وضع الفريق (D) مجموعة من التوقعات بينه وبين الفريق (C)، وبالتالي وضع الفريق (C) بعض التوقعات الشائعة بينه وبين الفريق (B).. قد تمَّ تضمين تلك التوقعات المتماثلة المشتركة في الصفقة الشخصية المبرمة بين الفريق (B) و(A). عند النظر للصفقة الشخصية كتوقعات بين الأفراد أو فرق عمل من الأفراد، أصبح من الواقعي بشكل كامل استخدام الأسلوب للتوافق بين السلوك والأداء عبر منظمة العمل.

حدث أروع مثال لتوضيح التوافق في أعلى وأسفل منظمة العمل عندما عملت وكالة ناسا (الإدارة القومية للطيران والفضاء) على هبوط أي إنسان على سطح القمر.. أثناء تلك الفترة المثيرة، انبثقت الآراء ووجهات النظر من عدد مختلف من هيئة العاملين بـ(ناسا).. توجد رواية مشكوك في صحتها تتضمن أن مشرف المراحيض علق عندما سئل عن طبيعة وظيفته قال: أنا أعمل لهبوط أول إنسان على سطح القمر.. قد عكس ما قاله هذا الرجل في ضوء أهداف المخطط التوضيحي الموضح أدناه قد يصبح فرد من الفريق (A) كليًّا الصفقة الشخصية للأفراد في قمة منظمة العمل (الفريق (D) في المخطط).

تقدِّم فكرة الصفقة الشخصية في العمل ثلاث فوائد قوية لمنظمات العمل.. فهي تقدِّم فهم للأفراد وطريقة تصرفهم داخل منظمات العمل.. كما تقدِّم آلية لمشاركة الأفراد على نحو أكبر في عملهم.. وفي النهاية، يمكن أن تساعد في توافق الأفراد مع العملاء والأهداف الاستراتيجية للعمل.

تتحقق جميع تلك النتائج بإيجابية شديدة نتيجة للتغير بعيدًا عن تركيز العقود النفسية التقليدية على التوقعات بين الأفراد ومنظمة العمل ككلٍّ، بل تتحقق عن طريق تأكيد الصفقات الشخصية على التوقعات بين أفراد مختلفين أو بين فرق عمل مختلفة.. توضح الفصول التالية في هذا الكتاب بشكل أكثر عمقًا كيف يمكن استخدام الصفقة الشخصية بطريقة عملية جدًّا لتحقيق تلك الفوائد المؤثرة في العمل.



الشكل (1-1)

توافق محادثات الصفقات الشخصية في أعلى وأسفل منظمة العمل

ملخص الفصل:

- تقريبًا لم يهتم العدد المتزايد من المقالات والكتب حول إدارة العقد النفسي بالتركيز على كيفية إدارته وتغييره.. تتمثل قضية هذا الكتاب في إمكانية إضافة قيمة حقيقية لمساعدة منظمات العمل على تحسين الأداء من خلال إدارة العقد النفسي.
- ركَّزت معظم الأبحاث الأكاديمية حول إدارة العقد النفسي على تأثير خرق العقد النفسي على سلوك الموظف، ويستخدم العديد من ممارسي الموارد البشرية إدارة العقد النفسي، لتناول اتجاهات واسعة في العلاقة بين الموظفين ومنظمات العمل التوظيفية.

الأهداف الثلاثة لإدارة العقود النفسية:

- النظر لإدارة العقد النفسي كصفقة شخصية في العمل.
- تقديم دراسات حالة عن كيفية استخدام الصفقة الشخصية لتعزيز أداء

منظمة العمل.

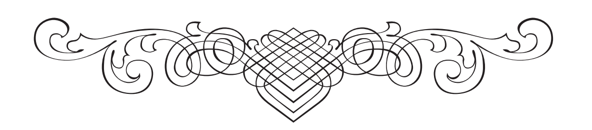
- تقديم بعض الأدوات العملية التي يمكن أن يستخدمها القراء شخصيًّا لتعزيز الصفقات الشخصية في منظمات عملهم.

- تدور الصفقات الشخصية حول توقعات الأفراد نحو بعضهم البعض، لدينا صفقات شخصية مع كل فرد لدينا معه علاقة -والدينا، أطفالنا، رئيسنا وأفراد وزملاء فريق العمل.. تشير الصفقة الشخصية في العمل إلى توقعات الموظفين من بعضهم البعض، أو مجموعة من الموظفين من مجموعة أخرى.. تعتبر الصفقة الشخصية مع قائد فريقنا مهمة بشكل خاص؛ لأنها ترمز إلى علاقة العديد من الأفراد مع منظمة العمل.

- تساعد الصفقة الشخصية في فهم وتوقع طريقة تصرف الأفراد، فقد كان من الممكن اجتناب الأزمة التي حدثت لرحلات شركة الخطوط الجوية بسبب إضراب شركة (Gate Gourmet) في عام 2005م إذا ما فهمت الشركة طبيعة الصفقة الشخصية. تقدم الصفقة الشخصية أداة مؤثرة أيضًا لفهم التغيرات التي تحدث في العلاقة بين الأطفال ووالديهم أثناء سنوات المراهقة.

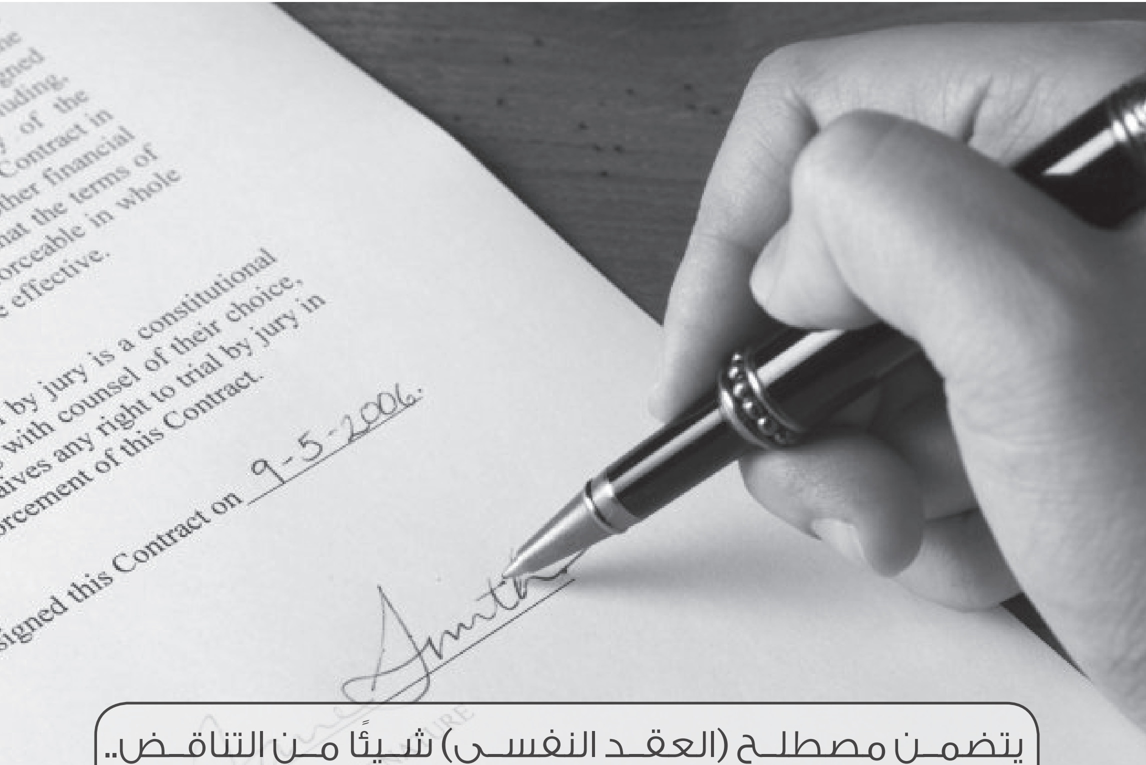
- يوافق العديد من خبراء الإدارة -مثل بيتر دراكر وستيفن كوفي وريتشارد كونش أن المشاركة الذاتية ضرورية للنجاح الشخصي، وأن إدارة العقد النفسي أو الصفقة الشخصية محددات أساسية لمدى السماح أو منع الأفراد عن المشاركة الفعلية في أعمالهم.

- حقَّقت الشركات العالمية نتائج مذهلة من التوافق.. تتضمن الأمثلة البارزة على ذلك تصنيع شركة (Toyota) في اليابان لسيارة (Prius)، ومشروع (Eden) بالمملكة المتحدة في (Biomes).. تقدم الصفقة الشخصية إطار عمل لخلق أشكال جديدة للتوافق بين الأفراد داخل منظمة العمل.



الفصل الثاني

الاستخدام الحالي للعقد النفسي



يتضمـن مصطلـح (العقـد النفسـي) شـيئًا مـن التناقـض.. فعندمـا تتعاقـد مـع شـخص مـا، يشـير ذلـك لترتيبـات دقيقـة ومغلقـة قانونيّـا بيننـا وشـخص آخـر أو منظمـة عمـل لتبـادُل النقـود أو شـيء مـا أو خدمـة..

➤ خلفية عن العقد النفسي:

يتضمن مصطلح (العقد النفسي) شيئًا من التناقض.. فعندما تتعاقد مع شخص ما، يشير ذلك لترتيبات دقيقة ومغلقة قانونيًّا بيننا وشخص آخر أو منظمة عمل لتبادُّل النقود أو شيء ما أو خدمة.. تتضح الأمثلة على ذلك عندما نتعاقد على شراء منزل أو السفر بطائرة أو التعاقد على كارت ائتمان جديد.. يختلف ذلك تمامًا عن الجانب النفسي الذي يرتبط بأذهاننا، ومن ثمَّ؛ فهو شيء غير ملموس مثل الصورة التي في مخليتنا عن خبرة أو حدث وشيك أو مشاعرنا نحو شخص آخر.

جوهريًّا يشير العقد النفسي لعمليات التعاقد لتوقعات الأفراد نحو بعضها البعض في علاقة، وكيف تتغير تلك التوقعات وتؤثر على سلوكياتنا بمرور الوقت. يستخدم المصطلح حاليًا بشكل أساسي لوصف توقعات الموظف من منظمة العمل، وتوقعات المنظمة من الموظف، لكن يمكن أن تطبق الفكرة على أيِّ علاقة كتوقعات الزوجة من زوجها، وتوقعاته منها -على سبيل المثال. سوف نتناول التعريفات الأكاديمية المختلفة للإدارة النفسية لعمليات التعاقد فيما بعد في هذا الفصل.

يتضح الآن الاهتمام الكبير بإدارة العقد النفسي في ظل العدد المتزايد من المقالات الصحفية عن الموارد البشرية بما فيها تلك المقالات المنشورة في المملكة المتحدة بواسطة المعهد المعتمد لتطوير هيئة الموظفين (CIPD).

يستكشف هذا الفصل كيف نشأت فكرة إدارة العقد النفسي والشكل الذي يمكن أن يتخذه عند التطبيق.. سيتم ضرب أمثلة محددة في منظمات عمل مختلفة. لاحقًا في الفصل سوف نستكشف الطبيعة المتغيرة المتزايدة نتيجة لضغوط كل من الموظفين ومنظمات العمل.

تعود بدايات (أصول) إدارة العقد النفسي لآلاف السنوات إلى ديانات العالم الكبرى.. فعلى سبيل المثال: من أحد أكثر الصلوات اليهودية الهامة صلاة (Amidah) التي تشير للتوقعات المتبادلة –جوهر العقد النفسي– بين اللّه ومعتنقي الديانة اليهودية.. تحدَّث الفلاسفة الاجتماعيون والسياسيون المعاصرون مثل (هوبس) و(لاك) عن (العقد الاجتماعي) كالتفاهم بين المواطنين والدولة بشأن التوقعات المتبادلة والحقوق والواجبات.

تستمر فكرة العقد النفسي بين الفرد المواطن والدولة في أن تصبح جوهرية في حياتنا داخل المجتمع في الوقت الراهن.. لمعظمنا في اقتصاديات المعرفة، ننظر لإدارة العقد النفسي على أنه أمر مسلم به.. كمواطنين نتوقع من الدولة أن توفر لنا أشياء كالعملية الديمقراطية لانتخاب الحكومة ونظام قضائي عادل وجيش وشرطة لحماية الدولة خارجيًّا وداخليًّا وخدمات اجتماعية مثل التعليم والمواصلات العامة والعناية الصحية ومساحات للاستجمام.. لاستمرار الحماية التي تكفلها الدولة وخدمات أخرى، نلتزم من جانبنا بدفع الضرائب والإذعان لقوانين الدولة وضبط طريقة تعبيرنا داخل المجتمع بشكل متوافق مقبول.. عند خرق تلك الترتيبات –مثلما يحدث في العراق ومثل ما حدث من قبل بضع سنوات في أيرلندا الشمالية– يهدد استقرار المجتمع.

وفي جوهره، يدور العقد النفسي حول التوقعات المتبادلة، الأمور التي يمكن أن يتوقعها الفرد من الدولة، والواجبات التي تتوقعها الدولة من الفرد.. قد توثق بعض تلك التوقعات بمقتضى القانون مثل احترام ملكية الآخرين، بينما بعضها كالتوقعات بتوفير الدولة لمرافق الاستجمام يصبح ضمنيًّا غير محدد في القانون.. تعد الطبيعة الغير ملفوظة للعقد الاجتماعي السمة الأساسية للإدارة العقد النفسي.

كان آرجريس (Argyris) أحد الكُتَّاب الأوائل الذين استخدموا إدارة العقد النفسي، الذي عرَّفه بـ(التفاهم الضمني) بين مجموعة الموظفين وقائدهم:

قد يصبح من المفترض أن تتطور العلاقة بين الموظفين ورؤسائهم؛ حيث قد يطلق عليها (عقد العمل النفسي)، وسوف يحافظ الموظف على الإنتاجية العالية والشكوى القليلة، وهكذا إذا حافظ واحترم الرئيس معايير الثقافة الرسمية للموظف (مثل إتاحة الحرية للموظفين والتأكيد على حصولهم على أجور مناسبة ووظائف مؤمنة).

تشير تلك النظرة الأولى لإدارة العقد النفسي -مثل العقد الاجتماعي الذي سبقه- بوضوح للتوقعات والالتزامات المتبادلة، فهو يختلف عن العقود الاجتماعية نظرًا لارتباطه بشكل محدد بمحل العمل وما يتوقعه الرئيس من فريق عمله، وفي المقابل ما يتوقعه أفراد الفريق منه.

عدل (شين) (Schein) الإدارة النفسية لعمليات التعاقد في بحثه الرائد عن سيكولوجية منظمة العمل بالشكل الذي يستخدمه حاليًا العديد من ممارسي الموارد البشرية.. فيصفه قائلاً: «التوقعات الغير مكتوبة الدائمة بين كل فرد داخل منظمة العمل والمدراء المتنوعين وآخرون داخل تلك المنظمة.. لدى كل موظف توقعات عن أشياء مثل معدل الأجر أو الراتب وساعات العمل والمزايا والامتيازات الخاصة بالوظيفة.. ولدى منظمة العمل أيضًا توقعات ضمنية وهادفة أكثر تتعلق بتعزيز الموظف لصورة منظمة العمل وإخلاصه وحفاظه على أسرارها وبذله أقصى ما لديه من جهد».

بينما يشير (آرجيس) (Arghris) للتفاهُّم المحدد بين فريق العمل والرئيس أو قائد الفريق، يركز تعريف (شين) (Schein) على العلاقة الجماعية عالية المستوى بين الموظف كفرد من ناحية، وإدارة الشركة من ناحية أخرى أو منظمة العمل.

كيف تصف بعض منظمات العمل عقودها النفسية:

تستخدم العديد من منظمات العمل أسلوب (شين) في الإدارة النفسية لعمليات

التعاقد، سعيًا لتوضيح التفاهم بين الموظفين والشركة.. يتضح مثال جيد على ذلك من شركة (Pret a Manger) للوجبات السريعة.. يعتمد عقدها النفسي الضمني -كما هو موضح في الجدول (2 1-) على بيان موجز لقسم الوظائف على الموقع الإلكتروني (www.pret.com).

يوضح الجدول الإدارة النفسية لعمليات التعاقد لموظفي المتاجر في إطار عنصرين (توقعات الشركة) و(توقعات الموظف).. يقدم الإدارة النفسية لعمليات التعاقد على الموقع الإلكتروني بطريقة أقل تحديدًا ووضوحًا، أي: إذا قمت بذلك سنوفر لك ذلك من مجموعة التوقعات المتبادلة الواضحة الموجودة بالجدول المقابل. ومع ذلك، تتيح قراءة الموقع الإلكتروني للقارئ تحديد جميع التوقعات الموضحة بالجدول.

جدول (2-1)

الإدارة النفسية لعمليات التعاقد الضمني لشركة (Pret' a' Manger)

ما يمكن أن يتوقعه الأفراد من شركة (Pret' a' Manger)	توقعات شركة (Pret' a' Manger) من الأفراد
تقاضي راتب على قدر العمل (ليس قليلاً بما يسد الاحتياجات).	الاجتهاد في العمل على نحو مناسب.
جو من الانفتاح نتيجة لخلفيات الموظفين المختلفة.	شعور جيد من المرح.
الاستثمار في تدريب وتنمية الأفراد (المدرب الداخلي).	التمتع بطعام لذيذ.
ترقية معظم المدراء من الداخل.	بدء العمل وانتهاؤه مبكرًا.

تصف محتويات الإدارة النفسية لعمليات التعاقد لشركة (Pret' a' Manger)

مظاهر هامة للعلاقة بين الشركة وموظفيها.. بينما لا تعد الشركة بمكافآت مذهلة، فإنها تعد براتب مقبول وبيئة حيوية.. كما تؤكد بشكل كبير على توفيرها لتدريب وتنمية أعلى من المتوسط مقارنة بمنظمات عمل البيع بالتجزئة الأخرى، ولم يتم تضمين البيع بالتجزئة في تأكيدها على التدريب.

وبالرغم من ذلك، يتضح أن المدرب الداخلي في كلِّ فرع من فروع شركة (Pret’ a’ Manger) يقدِّم أكثر مما يقدِّمه أقرانه داخل معظم المنظمات الأخرى.

يمثل ذلك قيمة للموظفين من خلال مساعدتهم في تعلم طبيعة وظائفهم والتوافق مع أنفسهم وتنمية ذاتهم نحو المستقبل، كما تمثل قيمة للشركة أيضًا في تمكين الموظفين الجدد من تحقيق معايير الأداء المتطلب من المتاجر بشكل أسرع.

عند توافر سمة التنوع وتوظيف أفراد من خلفيات مختلفة تستطيع شركة (ret’ a’ Manger) أن تجعل من متاجرها أماكن أكثر جذبًا وإمتاعًا للعملاء والموظفين.

لذلك تحقق الشركة في آنٍ واحد هدف إدارة مسئولة اجتماعيًّا، ومقدمة فرص متكافئة وتمايز في محل عملها مقارنة بمتاجر الوجبات السريعة الأخرى.. من أحد سمات العمل الأخرى في شركة (Pret’ a’ Manger) –نظرًا لإعداد الوجبات السريعة وبيعها على الفور– ضرورة أن يحضر الموظفون مبكرًا لإعدادها، وبالتالي يتم استبدال موعد بداية البيع في التاسعة صباحًا في الشركة بالسادسة أو السادسة والنصف صباحًا.

- تقدِّم شركة (Ernst and Young) –إحدى أكبر أربع شركات المحاسبةعقدًا نفسيًّا مختلفًا جدًّا يقوم على مبادئ (people first).. تقوم (people first) على فكرة أن منظمة العمل تستطيع فقط أن تحقق قيمة وثقة للعملاء عبر الحلول والخدمات المتميزة من خلال الانتباه الكبير لنمو ورضا الأفراد.. عند إظهارها لالتزامها نحو تطوير المسارات المهنية للأفراد تأمل شركة (Ernst and Young) أن يدوم مع منظمة العمل لفترة أطول.. من بعض طرق

منظمة العمل في سعيها لتحقيق ذلك:

- تعزيز القيادة والابتكار.
- التأكيد على روح فريق العمل كقيمة ثابتة.
- توفير فرص مستمرة للتعلم والوصول للمعرفة.
- الاستماع والاستجابة لأفكار واهتمامات الأفراد.
- التأكيد على أن شركة (Ernst and Young) مكان ممتع للعمل.

لذلك يمكن تلخيص إدارة العقد النفسي لشركة (Ernst and Young) مع الموظفين في الجدول (2–2).

جدول (2-2)

الإدارة النفسية لعمليات التعاقد الضمني لشركة (Ernst and Young)

ما يمكن أن يتوقعه الموظفون من شركة (Ernst and Young)	**ما تتوقعه شركة** (Ernst and Young) **من أفرادها**
• إدراك ومكافأة إسهامات الفرد. • مكان ممتع للعمل. • الاهتمام والإنصات والاستجابة لأفكار واهتمامات الأفراد. • فرص عمل مستمرة، الوصول للمعرفة ودعم النمو الذاتي والمهني والوصول لأقصى إمكاناتك.	• إنجاز المأمول ونجاح العملاء. • الطاقة والحماسة وسعة الآفاق والوصول بذاتك للإجادة. • إقامة علاقات وروح فريق العمل والشجاعة على القيادة. • القيادة والمسئولية الذاتية نحو مسارك المهني.

يتضمن الجدول الموضح أعلاه علاقة مختلفة تمامًا بين الموظفين ومنظمة العمل مقارنة بشركة (Pret' a' Manger)، بينما تهتم شركة (Pret' a' Manger) بالاجتهاد في العمل تركز شركة (Ernst and Young) بدلاً من ذلك على النجاح الذي يحققه الأفراد.. فالافتراض الضمني هو أن الاجتهاد في العمل لا يكفي وحده، وأمر مسلم به في شركة (Ernst and Young) لذلك على أنه أمر مسلم به في عرضها لتقديم (فرص تعلم مستمرة والوصول للمعرفة ودعم النمو الذاتي والمهني والوصول لأقصى الإمكانات) تتوقع منظمة العمل أن أفرادها يرغبون في تنمية مساراتهم المهنية لكي تقع مسئولية ذلك على عاتق الأفراد أنفسهم.

يختلف ذلك تمامًا عن العقد الضمني في منظمات العمل الأكثر تقليدية؛ حيث يتمثل الافتراض الضمني في الغالب أن الشركة ستتحمل قدرًا كبيرًا -ما لم يكن كليًّا- مسئولية المسارات المهنية للأفراد، لذلك ما تعد به شركة (Ernst and Young) -نتيجة للعمل لديها- ستتوافر لدى الأفراد فرصة للوصول لأقصى إمكاناتهم.

تتعهد شركة (Ernst and Young) بمكافأة أو مجازاة الأفراد بناءً على إسهامهم -كلما يحققوا المزيد كلما سيتم مكافأتهم.. لم تقدِّمْ شركة (Pret' a' Manger) أيَّ وعودٍ نحو ذلك- فإنها تقول ببساطة: إنها سوف تكافئ الأفراد بقدر ما تقدر عليه، ومع ذلك، تقدم بالفعل مكافأة للأداء الفعال عند إشاراتها؛ لأن معظم الترقيات على مستوى الإدارة تحدث من الداخل.

لدى الإدارة النفسية لعمليات التعاقد لمنظمة عمل مختلفة تمامًا -شركة تعدين- بعض أوجه التشابه والاختلاف المثيرة مع شركتي (Pret' a' Manger) و(Ernst and Young)؛ ففي السنوات الأخرى غيَّرت الشركة بشكل واعٍ من تركيزها على الإمدادات إلى تركيزها على العملاء.. من إحدى استراتيجياتها في البقاء الأفضل تنمية موهبة متنوعة.

يوضح الجدول (2-3) الإدارة النفسية لعمليات التعاقد بين شركة التعدين وموظفيها.

جدول (2-3)

الإدارة النفسية لعمليات التعاقد الضمني لشركة التعدين

ما يمكن أن يتوقعه الأفراد من شركة التعدين	ما تتوقعه شركة التعدين
• توفير وظائف ومهن تخلق الفرصة لإضافة قيمة متزايدة. • وضوح الهدف. • اتباع رؤية محددة المعالم. • فرص تعلم مستمرة. • القدرة على الأداء المرتفع.	• الالتزام بقيم وأهداف الشركة. • التركيز على تميز عملية التوصيل. • تقويم وضبط الذات باستمرار. • المسئولية الذاتية تجاه التخطيط للمسار المهني. • تكوين شبكات وإقامة علاقات فعَّالة.

يتشابه الإدارة النفسية لعمليات التعاقد لشركة التعدين مع عقد شركة (rnst and Young) في عدد من النقاط.. يمكن أن يتوقع الأفراد أن يتم تنميتهم من قبل الشركة، لكنهم يتحملوا المسئولية تجاه مساراتهم المهنية.. تتوقع شركة التعدين -مثل (Ernst and Young)- أن يظهر الأفراد الحماسة نحو ما تقوم به الشركة.

تختلف الإدارة النفسية لعمليات التعاقد لشركة التعدين بشكل جوهري عن عقد شركة (Pret' a' Manger) و(Ernst and Young) في عدم الإشارة لأي مكافآت مالية.. يدعو ذلك للدهشة، فالمال أحد الأسباب الهامة لالتحاق معظمنا بالعمل، حتى ولو لم يكن السبب الذي يحمس الأفراد للعمل.. يفترض ضمنيًّا أن الشركة لكي تقدم وظائف متميزة لا بدَّ أن تكون ذات مرتبات مجزية تنافسية على الأقل لذلك لا حاجة للإشارة المباشرة للمكافآت المالية.

من السمات الفريدة الأخرى لعقد شركة التعدين النفسي إشارتها الصريحة لتقديم وظائف تسنح الفرصة لإضافة قيمة متزايدة.. يمكن تفسير ذلك أنها تقدم أدوار أكثر مسئولية –الأمر الذي لم تشر إليه شركتا (Pret' a' Manger) و(Ernst and Young) كجزء من عقدهما النفسي الواضح.

تمَّ تجميع المعلومات الموجودة بالجداول من وثائق مختلفة لمنظمات العمل الثلاثة، ومع ذلك، على المستوى الواقعي في إطار معرفة المؤلف لم يتم تقديم العقود النفسية لمنظمات العمل الثلاث بطريقة جدولية واضحة للموظفين.

فمن الواضح إمكانية عقد مناقشة واضحة للموظفين، فمن الواضح إمكانية عقد مناقشة واضحة ذات اتجاهين للتوقعات بين الموظفين الجدد ورئيسهم عند التحاقهم بإحدى تلك المنظمات، وبناءً على ذلك تنطبق طبيعة الإدارة النفسية لعمليات التعاقد بشدة مع وجهة نظر (شين) في فهمه الضمني عنه الصريح.

تجعل أغلبية منظمات العمل حاليًا عقدها النفسي بشكل نموذجي أقل وضوحًا عن المنظمات الثلاثة المذكورة سابقًا، بدلاً من ذلك، تعتمد منظمات العمل على التلميحات التي قد تختفي في مراحل مختلفة من عملية التوظيف، والتدريب، أو المناقشات في موعد مراجعة الأداء لتشكيل التوقعات المتبادلة والإدارة النفسية لعمليات التعاقد بين منظمة العمل وأفرادها، لذلك تعمل الإدارة النفسية لعمليات التعاقد نموذجيًا في مستوى عدم الوعي أو شبه الوعي على الأقل.

يدرك الأفراد المتوقع منهم على نحو غير رسمي وما يمكن أن يتوقعوه من الشركة عبر المناقشات والتعليق الرسمي العرضي.

على سبيل المثال: عند منح موظف توجيهات معينة أو عند تلقيه تغذية راجعة هامة على الأداء، سيدرك الموظف ما يمكن أن يتوقعه في المقابل من منظمة العمل من خلال الاستجابات لمطالب الشركة، أو عمومًا عبر عمليات التطبيع داخل الشركة.. تعد النقطة الهامة هي أن الإدارة النفسية لعمليات التعاقد في أغلبية منظمات العمل نادرًا ما يتم إعلانه وتوضيحه بشكل مباشر.

السمة الرئيسية لجميع العقود النفسية الثلاثة المشار إليها أعلاه هي تركيزها على جهد وعمل الموظف، تركز شركة (Pret’ a’ Manger) على الاجتهاد في العمل على نحو مناسب وتشير شركة (Ernst and Young) للنجاح مع العملاء، وتشير شركة التعدين للتركيز على تميز عملية التوصيل.

لا تشير تلك الإشارة لمخرجات الموظفين الدهشة، فالسبب الأول لتوظيف أي منظمة عمل تجارية للأفراد هو إنجاز العمل وإنتاج نتائج، بالرغم من الإشارة لجهد العمل، من المهم الإشارة لمدى اختلاف كل شركة في وضع إطار لتوقعاتها.

من السمات الأخرى المشتركة بين جميع العقود النفسية لمنظمات العمل الثلاث إشارتها للتنمية، بينما يتعامل كل عقد مع ذلك على نحو مختلف إلى حد ما يشير كل منها له، لم تذكر (Pret’ a’ Manger) أن تقدم مهن طويلة الأمد، ومع ذلك تقدم التدريب والتطوير لجميع الموظفين، يتخطى بعض منها متطلبات أداء الوظيفة.. توفر شركة (Ernst and Young) الفرصة للوصول لأقصى إمكانات الأشخاص الذي يتضمن تنمية المسار المهني وتشير شركة التعدين بوضوح لتقديم وظائف ومهن أكثر مسئولية.

بعد تناول العقود النفسية لثلاث منظمات عمل مختلفة، تصبح أفضل خاتمة النظر لمدى اختلافهم، حتى مع وجود سمات مشتركة بينهم -مثل مخرجات العمل وتنمية المسار المهني عند النظر من سياق أنشطتهم المختلفة للغاية- إعداد وبيع الوجبات السريعة وخدمات اختصاصية والتعدين -قد لا يثير ذلك الدهشة.

من المأمول أن توضح تلك الأمثلة بشكل واقعي الاختلافات الفعلية الشديدة في الإدارة النفسية لعمليات التعاقد التي يمكن أن توجد في منظمات عمل مختلفة في ضوء توقعاتها من الأفراد، وكذلك ما يمكن أن يتوقعه الأفراد من العمل في تلك المنظمات.. توضح تلك الأمثلة على الإدارة النفسية لعمليات التعاقد أيضًا مدى تطبيق تعريف (شين) من خلال هذه منظمات العمل المختلفة تمامًا.

بالرغم من فائدة التوصيفات الثلاثة لـلإدارة النفسية لعمليات التعاقد في المنظمات السابق الإشـارة إليها، فإنها لا تهدف في حد ذاتها لتغيير السلوك بشكل فعَّال، لذلك يمكن الافتراض بأن تلك التطبيقات سلبية إلى حد ما، وعليه تقدم تلك المنظمات توصيف للتوقعات المتبادلة عنه سعيها لتغيير تفكير أو سلوك أو أداء الأفراد بطريقة فعَّالة.. في الجزء التالي سوف نتناول مثالاً يختلف فيه الإدارة النفسية لعمليات التعاقد تمامًا، والذي يسعى لتحسين السلوك والأداء بشكل مباشر قليلاً.

عقد نفسي مختلف تمامًا:

تتمثل القضية الأساسية لهذا الكتاب في إمكانية استخدام الإدارة النفسية لعمليات التعاقد كأداة مؤثرة لتحسين السلوك –والأهم من ذلك– أداء العمل.. اقترح (شين) فكرة إمكانية أن يؤثر الإدارة النفسية لعمليات التعاقد على السلوك.

ومع ذلك، تظل الإدارة النفسية لعمليات التعاقد الغير مكتوب محددة ومؤثرة للسلوك داخل منظمات العمل.. من المؤكد تقريبًا أن (شين) قد اعتمد في هذا التعليق على ملاحظته الذاتية وبديهيته أكثر عنه بيانات تجريبية.

من ذلك الحين قدمت العديد من الدراسات البحثية الأكاديمية بيانات تجريبية تدعم وجهة نظر (شين) عن تأثير الإدارة النفسية لعمليات التعاقد على السلوك والأداء.. سيتم تناول بعض من ذلك الأبحاث بمزيد من التفصيل في الفصل السادس.

بينما أقر (شين) بتأثير الإدارة النفسية لعمليات التعاقد على السلوك، فإنه لم

يتوقع مدى امتداد تأثيره لتعزيز الأداء.. تستخدم الآن عددًا صغيرًا من منظمات العمل الإدارة النفسية لعمليات التعاقد على نحو ضمني للتأثير وتشكيل سلوك منظمة العمل وأداء العمل من ناحية أخرى.. سوف يتم دراسة مثال على كيفية استخدام منظمة العمل للبيع بالتجزئة للإدارة النفسية لعمليات التعاقد لتحقيق ميزة تنافسية أدناه، وسيتم سرد أمثلة أكثر تفصيلاً في الفصل السابع.

تعد شركة (John lewis) أحد أفضل وأشهر منظمات عمل البيع بالتجزئة في المملكة المتحدة والتي تمثِّل أيضًا أحد قصص النجاح التجاري الأكثر استمرارًا داخل الدولة.. السمة الخاصة لشركة (John lewis) هي ملكية الموظفين الأطول خدمة لها بدلاً من امتلاكها بواسطة أصحاب أسهم، وتستمر (John lewis) في نمو وزيادة مبيعاتها عامًا بعد عام بالرغم من مواجهة شركة (Marks and pencer) إحدى الشركات الكبرى ذات العلامة التجارية الشهيرة للأزمة الحديثة.



يمكن التوصُّل لمعلومات خاصة بالإدارة النفسية لعمليات التعاقد للشركة من خلال الموقع الإلكتروني لها والتي تشبه ما يوضحه الجدول (4/2).

تتفرد شركة (John lewis) في الشارع الرئيسي بطبيعة عقدها النفسي؛ حيث يعد جميع (63 ,000) موظف الدائمين ملاك لها، وكما موجود في الموقع الإلكتروني لـ(John lewis): يعد التزام الشركاء نحو العمل في (John lewis) مصدرًا فريدًا للميزة التنافسية الذي يحقق نموًا في الأرباح على مدار (75) عامًا، وشهرة لا مثيل لها بين العملاء والموردين داخل مجال البيع بالتجزئة داخل المملكة المتحدة.

جدول (4-2)

الإدارة النفسية لعمليات التعاقد الضمني لشركة (John lewis)

ما تتوقعه (John lewis) من الشركاء	ما يمكن أن يتوقعه الشركاء من شركة (John lewis)
جودة متميزة في خدمة العملاء	رواتب مجزية وحوافز قائمة على النجاح في العمل وتخفيضات في مشتريات هيئة الموظفين.
مسئولية جماعية، معاملة الزملاء بشكل مقبول ومحترم.	العمل كمالك شريك للشركة مع مشاركة لجان هيئة الموظفين في اتخاذ القرارات الهامة.
طرح أفكار جديدة واستخدام المهارات والمعرفة لمساعدة منظمة العمل.	توافر فرص عادلة ومتكافئة والترقية من الداخل بقدر الإمكان.
الأمانة والنزاهة مع الزملاء.	أجازة مكافئة على الإخلاص وأماكن لقضاء وقت الفراغ في مقاطعة (Leke) و(Poole Marboure) وهكذا.

تتمثل دلالة الشركاء المالكين لـ(John lewis) التوقع من الشركاء (أي: الموظفين) التركيز بشكل محدد على خدمة العملاء، وفي مقابل ذلك يمكنهم أن يتوقعوا المشاركة في نجاح الشركة الناتج من هذا .. تعد السمة الهامة لعقود (John lewis) النفسية التزامها الواضح بتقديم مقابل للموظفين عندما يثمر تركيزهم على العملاء عن أي نتائج.

بينما لا يوجد دليل ملموس على اعتماد نجاح الشركات على عقودها النفسية

الفريدة، يسود اعتقاد قوي بين المدراء في (John lewis) أن اهتمام ومشاركة الموظف في الأرباح مع الموظفين نتيجة لإسهامهم في خدمة العملاء يحقق اختلافًا حقيقيًّا في أداء الشركة.

يعتقد المؤلف أن الإدارة النفسية لعمليات التعاقد لشركة (John lewis) خاص جدًّا ومختلف تمامًا عن عقود الأغلبية العظمى من منظمات العمل الهادفة للربح والغير هادفة له، حتى مع وجود القليل منها ممن لديه عقد نفسي واضح تمامًا.

تتزايد الآن عدد الأبحاث الأكاديمية التي توضح إمكانية تأثير الإدارة النفسية لعمليات التعاقد على السلوك من ناحية، ومن ناحية أخرى أداء الموظفين، وسيتم تناول بعض منها فيما بعدُ في الفصل الثامن.

تمَّ استعراض أدلة هذا البحث بالإضافة إلى نتائج الشركات مثل (John lewis) التي تعد أساسًا مقنعًا على أهمية الإدارة النفسية لعمليات التعاقد في التأثير وإدارة سلوك وأداء العمل.

◄ نظرة مختلفة عن الإدارة النفسية لعمليات التعاقد:

يتضمن تعريف الإدارة النفسية لعمليات التعاقد الذي قدمه فيما قبل (شين) – بالرغم من وضوحه– توقعات الإدارة كمجموعة من كافة الأفراد الموظفين.. يثير هذا الأسلوب أسئلة معقدة عديدة، مثل تعريف مصطلح المدير وكيفية الاستفادة على أفضل نحو من وجهات النظر المختلفة للمدراء المتنوعين. والأكثر أهمية للغاية، إذا تألف الإدارة النفسية لعمليات التعاقد من وجهات نظر كافة المدراء كيف يمكن اتخاذ قرار بشأن نجاح أو خرق الإدارة النفسية لعمليات التعاقد؟ تمثل تلك الأسئلة وأسئلة مماثلة تحديًا كبيرًا عن كيفية قياس وتعريف الإدارة النفسية لعمليات التعاقد السائد داخل منظمة العمل.

لتناول تلك القضايا وقضايا مشابهة أعادت (دانيس روسو) تعريف الإدارة

النفسية لعمليات التعاقد كشيء موجود داخل ذهن جميع الأفراد .. عرفت (روسو) الإدارة النفسية لعمليات التعاقد: المعتقدات الفردية -التي تشكلها منظمة العمل- الخاصة بشروط الاتفاق المتبادل بين الأفراد ومنظمة عملهم.

- **عرفتا (روسو) و(جريلر) الإدارة النفسية لعمليات التعاقد بشكل أكثر وضوحًا:**

ببساطة، يتألف الإدارة النفسية لعمليات التعاقد من التصرفات التي يعتقد الموظفون أنها متوقعة منهم والاستجابة التي يتوقعونها في المقابل من منظمة العمل.

تتضح أهمية تلك التعريفات المنقحة في إشاراتها لتوقعات الموظفين الفردية من منظمة العمل وما يعتقدوه من توقعات مأمولة منهم أيضًا، على المستوى العملي، قد تنطبق أو تختلف كثيرًا معتقدات الفرد مع توقعات منظمة العمل منه!!

فعلي سبيل المثال: ربما يعتقد موظف أن مديره يقدر جدًّا الجودة، لكن في الواقع قد يهم المدير كثيرًا كثافة المنتجات ولا يعني بالجودة كثيرًا، يركز تعريف (روسو) على معتقدات ومدركات الفرد الموجودة بذهنه بشأن توقعاته وتوقعات منظمة العمل، في الوقت الراهن، يستخدم تعريف (روسو) بشكل واسع من قبل أغلبية الباحثين في علاقة السبب بالنتيجة بين الإدارة النفسية لعمليات التعاقد وخرقة وتأثير ذلك على اتجاهات العمل وسلوك منظمة العمل.

بينما سوف يصبح لدي شخصين مشتركًا معًا في علاقة عمل توقعات نحو بعضهم البعض، يتضمن تعريف (روسو) وجود عقدين نفسيين مختلفين تمامًا عند مرحلة التنفيذ: أحدهما عبارة عن مجموعات معتقدات بشأن الاتفاق المتبادل بينهما في ذهن الموظف (الشخص الأول)، والآخر عبارة مجموعات معتقدات أخرى مختلفة عن الاتفاق المتبادل بينهما في ذهن المدير (الشخص الثاني). يدرك كل من المدير والموظف الإدارة النفسية لعمليات

التعاقد ، سواء تماثلت أو تشابهت مدركاتهم نحو نفس القضايا أو اختلفت.

بالرغم من تلك التعددية في العقود النفسية، يقدم تعريف (روسو) فائدة كبيرة في كيفية جعل عملية القياس أكثر وضوحًا .. يمكن قياس الإدارة النفسية لعمليات التعاقد لكل فرد وتحليله وتفسيره، توقعات الفرد من منظمات العمل بالإضافة إلى معتقدات الفرد بشأن توقعات منظمة العمل منه كموظف.. إذا زادت مدركات الموظفين سوف يقدموا حينها صورة عن طبيعة الإدارة النفسية لعمليات التعاقد داخل منظمة العمل.. يتجنب هذا التعريف أيضًا الحاجة لتعريف دقيق لمعنى الإدارة، فالإدارة ببساطة ما يدركه عنها الأفراد .

يتجلى تعريف (روسو) للإدارة النفسية لعمليات التعاقد القائم على الفرد في العدد المتزايد للغاية من الأبحاث الأكاديمية حول الإدارة النفسية لعمليات التعاقد التي ظهرت منذ نشره.. بالرغم من قبول الأكاديميين له، يفضل الممارسون بشكل أكبر استخدام تعريف (شين) للإدارة النفسية لعمليات التعاقد مجموعة توقعات واحدة بين منظمة العمل والموظفين.

➤ التغيير والإدارة النفسية لعمليات التعاقد:

من القضايا الرئيسية التي آثارها (شين) في كتابته عن الإدارة النفسية لعمليات التعاقد حتمية تغيره بمرور الزمن، وكما ذكر (شين):

تتغير الإدارة النفسية لعمليات التعاقد بمرور الزمن مع تغير احتياجات منظمة العمل والموظفين.. قد يختلف سعي الموظف في سن (25) نحو الحصول على وظيفة كليًا عما يسعى له نفس وهو في سن (50)، وبالمثل ربما تختلف تمامًا توقعات منظمة العمل من الفرد أثناء فترة النمو السريع عن توقعاتها في فترة التدهور أو عند مرورها بحالة انهيار اقتصادي.. مع تغير الاحتياجات والقوى الخارجية تتغير كذلك التوقعات التي تجعل الإدارة

النفسية لعمليات التعاقد شيء ديناميكي يستلزم إعادة التفاوض عليه باستمرار.

كانت وجهة نظر (شين) هي تغير توقعات الموظفين بالتدريج مع تقدمهم في حياتهم.. ببساطة، قد ينظر لاحتياجات الموظفين من العمل على نحو ثلاثة مراحل:

الحياة العملية الأولى: أثناء عمر العشرين، يحاول ويجرب ويستكشف العديد من الأفراد خيارات بديلة للوظيفة أو المهنة.. يحدث ذلك نظرًا لمحاولة الفرد في السعي نحو تحديد مسارات وخيارات وظيفية ومهنية التي تناسبه وتحقق له النجاح بشكل كبير على المستوى الشخصي، وبالتالي يستطيع أن يتبع المسارات التي تتوافق كثيرًا مع اهتماماته المستقبلية.

التطوير: يحدث ذلك بمجرد تحديد الفرد للمسار الإيجابي من خلال محتوى العمل وأسلوب الحياة ومنظور المكافأة، فذلك يتم بعد استكشاف البدائل، وبالتالي يقرر تنمية وزيادة مهاراته وخبرته في مجال العمل الذي أختاره ويطور مساره المهني في هذا المجال.

النضج: بعد إيجاد وتطوير مستوى أداء العمل، يسعى الفرد بشكل نموذجي للاستقرار الذي يتوافق مع مسئولياته الأسرية المتزايدة والمستمرة، وبالتالي يصبح الهدف بشكل جوهري استمرارية الاتجاه الذي اختاره.

بينما كانت تلك النظرة للمسارات المهنية صالحة في العقد الأخير من القرن العشرين يتضح الآن عدم صلاحية هذا المنظور في بحث الفرد حتى يجد الوضع الذي يظل فيه طيلة فترة عمله بعد الآن، تؤدي التغيرات طويلة المدى في المجتمع والاقتصاد العالمي إلى تغيرات شديدة في الإدارة النفسية لعمليات التعاقد داخل العديد من منظمات العمل التجارية.

تتضح أحد الأمثلة على ذلك من تغيرات المجتمع، ففي ظل العدد المتزايد من

حالات الطلاق تتغير المتطلبات الاقتصادية للأفراد بشكل بالغ، يجد العديد منهم ممن يزيد عمره عن سن الأربعين والمنفصلين أنفسهم مضطرين للعودة إلى مرحلة التطوير بدلاً من الانتقال لمرحلة النضج لزيادة دخلهم لاستعادة حجم الممتلكات الذين اضطروا سابقًا لاقتسامها مع شركائهم، وبالمثل، يشعر العديد من الأشخاص الذين اجتازوا مرحلة التطوير بالملل بدلاً من انتقالهم لمرحلة النضج يعودوا مرة أخرى لمرحلة الحياة العملية الأولى.

ما زال يشعر عدد كبير من الموظفين ممن اعتقدوا أنهم وصلوا لمسارهم المهني الملائم -سواء على مستوى الإدارة أو الاختصاص أو العاملين- بعدم الأمان الكامل نحو مستقبلهم.. قد يرجع ذلك لعدم ملاءمة المسار المهني أو الوظيفي الذين اتبعوها في الوقت الحاضر أو اختفائه من الاقتصاد.

من الأمثلة على ذلك في المملكة المتحدة وظائف مثل عامل الطباعة أو مناجم الفحم؛ حيث أخفت التقنية المتغيرة أو اقتصاديات الوقود تلك الوظائف، كما اختفت منظمات العمل التي توجد بها تلك الوظائف، شهد انهيار شركة (Rover) في عام 2005م كآخر المصانع الكبرى المملوكة للمملكة المتحدة اختفاء أكبر قطاع عمل داخل المملكة دام (40) عام.

تنشأ التغيرات البالغة في الإدارة النفسية لعمليات التعاقد نتيجة لضغوط النشاط التجاري، تصاحب التغيرات الشديدة في الاقتصاد العالمي مثل تطوير عملية التصنيع بتكلفة أقل وجودة عالية والخدمات الموجودة بالصين والهند أيضًا بتغيرات سريعة للغاية في التقنية وتحرر الأسواق وتغير توقعات العملاء، ففي حين دفع منظمات العمل نحو الابتكار وزيادة الاستجابة للسوق والعملاء وتقليل التكلفة

يقع على عاتقها أيضًا ضرورة إجراء تغييرات شديدة في ممارسات العمل وسلوك الموظفين من ناحية أخرى.

➤ **يوضح (هامل) تأثير وطبيعة التغييرات جيدًا؛ حيث يقول:**

«نحن الآن في مستهل عصر جديد -عصر الثورة- ندرك في أذهننا قدوم العصر الجديد بالفعل، لكن بداخلنا لسنا متأكدين بشأن ترحيبنا له، فطبيعة التغيير قد اختلفت، لم يعد شيئًا إضافيًّا .. لم يعد يسير بخُطا واضحة، ففي القرن الحادي والعشرين التغيير ليس متواصلاً ومفاجئًا ومثيرًا للخلاف.. نحن نعيش الآن في عالم يسوده النزاع وعدم الوئام».

➤ **تغييرات في الإدارة النفسية لعمليات التعاقد المتعارف عليه بمرور الزمن:**

طبقًا (لروسو) التغييرات طويلة المدى في الشركات التجارية تحدث تغييرات كبيرة داخل كل من منظمات العمل وعقودها النفسية، وتعتقد أن الإدارة النفسية لعمليات التعاقد قد تطور على نحو ثلاثة مراحل متنوعة:

مرحلة النشأة: حدثت في أواخر القرن الثامن عشر أثناء بدايات ظهور الإنتاج الصناعي، واتسمت بعمل مركزي ذات مستويات عالية من سيطرة المدير/ المالك.. من منظمات العمل الباقية حتى الآن منذ تلك المرحلة شركة (Royal Doulton) (مصانع صينية) و(Twinings) (مزارعين ومصدرين للشاي).

مرحلة البيروقراطية: نشأت في عقد الثلاثينيات من القرن الماضي التي يجسدها: (رجل منظمة العمل) (The Organisation Man) في الشركات مثل (فورد) اتسمت بسوق عمل داخلي ومستويات هرمية داخل منظمة العمل سيطرت على السلوك مع موارد احتياطية لتأمين الوضع.. اتسمت الحياة داخل منظمة العمل بعقد نفسي أبوي؛ حيث كانت تعتني الشركة بموظفيها المخلصين، وتضمن لهم عملاً أبديًّا في مقابل إخلاصهم.

مرحلة اللاهرمية الوظيفية: ظهرت منذ بدايات عقد التسعينيات من القرن الماضي، وتجسدها شركات مثل (APPLE) والشركات الإلكترونية الناجحة. تتسم منظمات العمل تلك بقلة قيودها؛ حيث تؤكِّد على استخدام المعرفة والخطوات المهنية الأفقية مع علاقات متنوعة بين الموظفين.. نموذجيًّا، تستخدم الشركات في مرحلة اللاهرمية الوظيفية مجموعة من العقود النفسية مع مجموعات مختلفة من الموظفين نتيجة للضغوط الاقتصادية؛ حيث ساد نمط منظمة العمل البيرقراطي التي تحتفظ بموظفيها للأبد (تقريبًا) والهياكل المهنية المحددة وزيادة الرواتب لاستمرار خدمة الشركة شيئًا من الماضي. ففي الوقت الراهن لا بدَّ أن نفكر في العقود النفسية على أنها تقريبًا في حالة مستمرة من الانصهار؛ حيث تتأثر باستراتيجيات العمل المتطورة دومًا بجانب الأساليب الحالية لإدارة الشركات مثل إدارة الأداء وقابلية شغل الوظيفة والراتب القائم على الأداء.

يجد عدد متزايد من الأفراد أن المسار المهني الذي انتهجوه في حياتهم الأولى قد اختفى أو تضاءلت فرصة لحد بعيد، من الأمثلة الحديثة الواضحة على ذلك استبدال الأدوار العديدة لمكتب المهام الكتابية بموظفي مركز الاتصال الذين يتحدثون مباشرة مع العملاء ويقومون بإجراء تغييرات داخلية؛ حيث يتحدثون مباشرة مع العملاء عن أنظمة الشركة، وهنا تختفي سريعًا الحاجة لكتابة خطابات؛ حيث تتم المراسلات الآن بشكل آلي بواسطة نظام تكنولوجيا المعلومات.

أدَّى مفهوم التغيير، لتغير الإدارة النفسية لعمليات التعاقد، بشكل كبير بعيدًا عن البيراقراطية نحو اللاهرمية الوظيفية الجديدة، الأسلوب الأكثر شيوعًا الآن في العديد من الدول.

لخص (كسلر) التغيرات في الإدارة النفسية لعمليات التعاقد بين مرحلة البيراقراطية واللاهرمية الوظيفية في الجدول (2-5):

الإدارة النفسية لعمليات التعاقد البيروقراطي القديم	الإدارة النفسية لعمليات التعاقد اللاهرمي الوظيفي الجديد
منظمة العمل بمثابة (الأب) للموظف الطفل.	نضج كل من منظمة العمل والموظف.
تحدد منظمة العمل قيمة وهوية الموظفين.	يحدد الموظفون قيمتهم وهويتهم.
مَن يستمر في العمل جيد ومخلص، بينما الآخرون غير مخلصين.	التدفق المنتظم للأفراد داخل وخارج منظمة العمل أمر صحي.
مَن يطيع الأوامر يستمر في العمل حتى أوان التقاعد.	استبعاد التوظيف لفترات طويلة والتوقع والاستعداد لعملية توظيف متعددة.
الترقية السبيل الأساسي للارتقاء.	الارتقاء عبر الإنجازات الشخصية.

وكما نرى في الجدول، الاختلاف بين كلا العقدين النفسيين شديد تمامًا.. تضع التغيرات مسئولية أكبر على عاتق الأفراد نحو حياتهم أكثر من وضعها في يد صاحب العمل -كما حدث في الإدارة النفسية لعمليات التعاقد البيرقراطي. (تستخدم مصطلحات (الأب) و(البالغ) و(الطفل) في التحليل التبادلي الذي يناقشه الفصل الثاني عشر).

يضيف بحث حديث للمعهد المعتمد لتطوير هيئة الموظفين وزنًا وقيمة للنتيجة الخاصة بدور منظمات العمل المختلفة بالمملكة المتحدة في إجراء تغييرات واسعة في الإدارة النفسية لعمليات التعاقد. ففي المقدمة يشير البحث لنجاح منظمات العمل حاليًا بشكل أكبر في تحقيق التوقعات الواسعة التي تأملها من الموظفين؛ حيث تنجز دورها في الإدارة النفسية لعمليات التعاقد بشكل أكبر عن ذي قبل.

توصل المعهد المعتمد لتطوير هيئة الموظفين إلى أن الموظفين الآن يسعون نحو أحد أنواع العقود النفسية الثلاثة مع صاحب العمل:

– التقليدي: يريده الذين يسعون لفترة عمل طويلة الأمد وساعات عمل طويلة.

– المستقل: يريده الذين يتمتعون بكفاءة عالية، ويبحثون عن فترة عمل قصيرة المدى ومرتبات عالية.

تمثِّل التغيرات طويلة المدى في العقود النفسية التي تحدث داخل منظمات العمل أحد الأسس المنطقية لهذا الكتاب.. عندما كان الإدارة النفسية لعمليات التعاقد واضح وثابت إلى حد ما –كما في منظمات العمل البيراقراطية– قلت أهمية إدراك توقعات الآخرين؛ حيث تتضح بمرور الوقت وتمَّ التعامل مع أي سوء فهم بالتدريج.. ففي ظل التغيرات الشديدة للغاية في الإدارة النفسية لعمليات التعاقد –بسبب القوى الاقتصادية والاجتماعية السريعة جدّا والشديدة– تتضح أهمية الحاجة لإدراك عقدنا النفسي إذا رغبنا في التكيف والارتقاء داخل العمل.

ملخص الفصل:

- تشير الإدارة النفسية لعمليات التعاقد للتوقعات –العديد منها ضمنيين الموظف ومنظمة العمل التي توظفه.. يمكن أن ترجع أصول المفهوم لآلاف السنوات، منذ ظهور الديانات الكبرى أي ما يشير إلى التوقعات المتبادلة بين الله وعباده.

- من الشائع كثيرًا تعريف الإدارة النفسية لعمليات التعاقد «التوقعات الغير مكتوبة المستمرة طيلة الوقت بين كل فرد داخل منظمة العمل والمدراء المتنوعين والآخرون في داخلها»، قد تشتمل توقعات الموظف على أمور واضحة مثل الراتب والقضايا الحساسة مثل الدعم أو التطوير الذاتي.. قد تشير توقعات منظمة العمل إلى الاجتهاد في العمل أو النتائج بالإضافة إلى التوقعات الجوهرية مثل الإخلاص أو تعزيز سمعة المنظمة.

- توضح العديد من منظمات العمل عقودها النفسية بشكل مباشر عبر

مواقعها الإلكترونية ووثائق التوظيف السابقة، وهكذا التي تصف توقعاتها من الموظف وما يمكن أن يتوقعه الموظف منها.. يشير الموقع الإلكتروني لشركة (Pret a Manger) لأن الشركة تتوقع من أفرادها الاجتهاد في العمل على نحو معقول والتمتُّع بحس جيد من المرح والتمتُّع بطعام لذيذ وبدء العمل ومغادرته في وقت مبكر. سيتقاضى الموظفون في المقابل رواتب عالية بقدر جهودهم في الشركة وينضمون لجو يسوده الانفتاح، ويتلقون تدريبًا وتنميةً وفرص ترقية داخلية.

- نموذجيًّا، تشير العقود النفسية للعديد من منظمات العمل للجهود /النتائج المتوقعة من الموظفين، وأيضًا لطريقة المنظمة في الإسهام في تطويرهم. ومع ذلك، يتم تناول تلك العناصر المشتركة في العقود النفسية بشكل ضمني ومختلف تمامًا بواسطة منظمات العمل المختلفة.

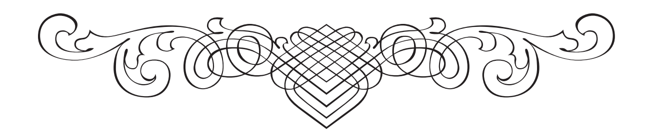
- لدي (John lewis) إحدى منظمات العمل الأكثر نجاحًا بالمملكة المتحدة عقد نفسي يركز على خدمة الموظفين للعملاء، ويعد كذلك بنصيب في النجاح الناتج عن ذلك. تطرأ لامتلاك الموظفين للشركة، يعتبر هذا الإدارة النفسية لعمليات التعاقد بشكل غير معتاد بين الموظفين وموظفين آخرين أكثر منه ومنظمة العمل.

- أعادت (روسو) تعريف الإدارة النفسية لعمليات التعاقد من قبل لكي يشير إلى معتقدات الفرد بشأن المتوقع منه وما يمكن أن يتوقعه من صاحب العمل. لذلك سوف يصبح لكل موظف مدركاته الخاصة بشأن العقد أيضًا، قد لا تتشابه وجهات نظرهم نحو الإدارة النفسية لعمليات التعاقد بل قد تصبح متعارضة. شجع تعريف (روسو) للإدارة النفسية لعمليات التعاقد القائم على الفرد إجراء المزيد من البحث في الإدارة النفسية لعمليات التعاقد.

- يواجه الأفراد من الموظفين ومنظمات العمل ضغوط هائلة لتغيير توقعات

الأفراد وبالتالي عقودهم النفسية. فمع تطور الأفراد داخل الحياة تتغير احتياجاتهم الذاتية من العمل. ففي حين يسعى الأفراد في سن العشرين نحو تجريب واستكشاف أشياء جديدة، يسعون في سن الخمسين بشكل نموذجي للاستمرارية والأمان. وفي نفس الوقت تضع التغيرات الناشئة من التقنية الجديدة والمنافسة من اقتصاديات الصين والهند سريعة النمو ضغوط على الشركات الكبرى لتنفيذ العقود النفسية التي تركز بشكل أكبر على المخرجات الفردية والمرونة والاستجابة للعملاء.

- تطور الإدارة النفسية لعمليات التعاقد المتعارف عليه داخل منظمة العمل من حالة النشأة عبر مرحلة البيروقراطية نحو اللاهرمية الوظيفية. يتضمن ذلك نضج كل من الفرد ومنظمة العمل وتحديد الموظفون لقيمتم وهويتهم عبر الإنجاز.. يتدفق الأفراد بشكل منتظم من داخل وخارج منظمة العمل وتقل احتمالية فترات التوظيف طويلة الأمد.



الفصل الثالث

النظر للعقد النفسي كصفقة شخصية



سيقدم هذا الفصل إطار عمل لفهم طبيعة عمل إدارة العقد النفسي كنوع من الصفقات على الصعيد العملي –ما سوف نطلق عليه (الصفقة الشخصية) في العمل؛ فهو يتضمن سمات مشابهة لصفقاتنا الأخرى في الحياة لكن مع اختلافات هامة لذلك أطلقنا عليه (الصفقة الشخصية).

قمنا في الفصل الثاني باستكشاف كيفية تطور إدارة العقد النفسي وأمثلة على أشكاله داخل منظمات عمل مختلفة.. سيقدم هذا الفصل إطار عمل لفهم طبيعة عمل إدارة العقد النفسي كنوع من الصفقات على الصعيد العملي –ما سوف نطلق عليه (الصفقة الشخصية) في العمل؛ فهو يتضمن سمات مشابهة لصفقاتنا الأخرى في الحياة لكن مع اختلافات هامة لذلك أطلقنا عليه (الصفقة الشخصية).

صفقات العمل والصفقات الشخصية:

عندما نتحدَّث عن صفقة عمل نقصد إدراكنا لعملية تبادل: إعطاء شيء ما والحصول على شيء ما في المقابل.. فعندما نشتري تذاكر طيران عبر موقع (easyjet) ندفع مبلغًا من المال، وفي المقابل نتلقى حق السفر جوًا من مكان لمكان آخر، وكذلك عندما نشتري سيارة نسلم مبلغ من المال في مقابل الحصول على السيارة الجديدة.. تقريبًا تنطوي كافة صفقاتنا التقليدية على تبادل المال بالبضائع أو الخدمات أو الممتلكات.. أحيانًا نصبح المشتري (على سبيل المثال، عندما نتجول بين المتاجر بالفعل أو نتسوق عبر الإنترنت)، وأحيانًا أخرى نصبح البائع (على سبيل المثال، عندما نبيع منزلنا، أو نعرض السيارة للبيع عبر الإنترنت أو عبر موقع (egay).

تتضمن العديد من الصفقات التي نبرمها عند مبادلة المال بالبضائع أو الخدمات اتفاقًا قانونيًا.. عندما نشتري أو نبيع منزلاً نوقع على عقد طويل.. هناك عقد من صفحتين عند تعاقدنا على استخدام بطاقة ائتمان جديدة، عندما نشتري أو نبيع أسهم من المؤكد أننا سنوقع على اتفاق قانوني مع البنك أو سمسار

البورصة قبل إتمام ذلك.. وحتى يتطلب منا شراء تذاكر (easyjet) عبر الإنترنت (تفحص هذا الجدول لكي تتأكد من قراءاتك وفهمك وقبولك لشروط (easyjet) في النقل).

تتمثل أهمية الاتفاق القانوني في إشارته نصًا بشكل محدد لما يحدث عند عدم سير الأمور كما هو مخطط لها. على سبيل المثال، إذا لم أستقل طائرة (easyjet) في الوقت المحدد سأتنازل عن حقي في السفر جوًا، إذا لم أخل منزلي في التاريخ المحدد لإنهاء عملية البيع في المملكة المتحدة سأتعرض لعقوبات مالية وعقوبات أخرى وهكذا.



إدارة العقد النفسي في جوهرها صفقة شخصية؛ حيث يتضمن مبادلة إعطاء شيء بالحصول على شيء ما آخر. تناول الفصل السابق العقود النفسية داخل منظمات عمل تجارية مختلفة.. رأينا اختلاف التوقعات المأمولة من الموظفين في بعض منظمات العمل عن توقعات المنظمات الأخرى. وكذلك اختلافات فيما يحصل عليه الموظفون في المقابل. فعلي سبيل المثال، تلتزم بعض منظمات العمل بلعب دور أكثر فعالية في حياة موظفيها عن منظمات أخرى.

تتماثل الصفقة التجارية والصفقة الشخصية في وجه شبه آخر شديد ألا وهو التوقعات إذا اشتريت شقة جديدة بمبلغ (400,000) جنيه إسترليني سيصبح لديك توقعات بشأنها، استمرار وجود التجهيزات التي رأيتها من قبل وجودة عمل الخدمات الأساسية، وأساسها الآمن وهكذا. وبالمثل، سيصبح لدينا سلسلة من

التوقعات عن صفقاتنا الشخصية في العمل. سوف يصبح لدى منظمة العمل التي نعمل بها مجموعة كاملة من التوقعات عن كيفية أدائنا كموظفين ليس لوظيفتنا الأساسية فقط، بل لبعض الأمور مثل طريقة تعاملنا مع الزملاء والعملاء ومظهرنا العام وهكذا.

التشابه الثالث بين الصفقة الشخصية وصفقة العمل هي عواقب خرق أحد الطرفين لالتزاماته.. إذا تعطل جهاز التسجيل (Stereo) بعد أسبوعين من تشغيلك له سيصبح لك الحق بشكل نموذجي في الاستناد على شهادة ضمان المصنع، وإذا لم تساعدك، يمكنك اللجوء للنظام القضائي لمعالجة مشكلتك.. وبالمثل يحدث ذلك في الصفقة الشخصية، لكنه ربما يكون أقل رسمية.. إذا أخفق موظف باستمرار في تحقيق توقعات شركته سيتعرض في النهاية للفصل من العمل بشكل كبير. وبالمثل إذا فشلت الشركة باستمرار في تحقيق توقعات الموظف منها سيترك العمل آجلاً أو عاجلاً مع فرض وجود وظائف أخرى بديلة متاحة، وأحياناً لا تتاح فرص عمل أو تكون فرص بديلة ضئيلة.



هذا، وتجد بعض منظمات العمل أن لديها بعض الموظفين المنفصلين عن العمل ذهنيًّا، بسبب فشل المنظمة في إنجاز توقعاتهم، لكنهم يظلوا في العمل.. سوف نستكشف تلك القضية في الفصل الرابع (إبرام وفسخ الصفقات الشخصية).

التشابه الرابع بين صفقة العمل والصفقة الشخصية هو الدخول في كلاهما طواعية عادة، إذا قررت حجز رحلة للأجازة أو شراء طعام من المتجر أو شراء أسهم من السمسار أو بيع شيء عبر موقع (egay)، فإنك تقوم بذلك باختيارك بالتأكيد تقريبيًا؛ إذ أبرمنا صفقة شخصية مع الشركة التي توظفنا، فإننا ندخل

فيها باختيارنا. وتوجد توقعات -مثل علاقة السجين بالحراس- لكن لسوء الحظ تندر أمام معظمنا تلك النوعيات من الصفقات الشخصية.

بينما توجد أوجه تشابه بين صفقة العمل والصفقة الشخصية، هناك وجهي اختلاف هامين بينهما؛ أحدهما يتعلق بالمال أو الاعتبارات المالية. تقريبًا تتضمن كافة صفقات العمل عملية تبادل مال -المبلغ الذي تدفعه لشراء منزل، تكلفة تذاكر الطيران أو تكلفة الحاسب الآلي الشخصي الجديد وهكذا.. نموذجيًّا تشتمل الصفقات الشخصية على توقعات بشأن عدد واسع من العناصر السلوكية والعاطفية الغير ملموسة. يتم تنفيذ أو فسخ العديد من الصفقات الشخصية بدون أي إشارة للمال؛ إذا تقوم الصفقة الشخصية بدون أي إشارة للمال. إذا تضمنت الصفقة الشخصية مع موظف تنوع في العمل، لكن الوظيفة على الصعيد العملي روتينية بشكل أساسي تصبح الصفقة منتهية بشكل كبير.

وبالمثل، إذا افترض صاحب العمل أنني سأتصرف بأدب مع جميع العملاء، لكن عمليًّا تمَّ التعامل بشكل فج وجدلي هنا أكون قد خرقت الصفقة الشخصية، لذلك قد لا تشتمل الصفقة الشخصية على عنصر مالي.

الاختلاف الآخر الهام بين صفقة العمل والصفقة الشخصية هو إمكانية عدم تفسير أو التحدُّث من جانب الطرفين عن العديد - ما لم تكن معظمها- من توقعاتها من الطرف الآخر في الصفقة الشخصية. عادة تظهر فقط العديد من التوقعات عند سير الأمور في المسار الخاطئ. فعلي سبيل المثال، قد يصبح لمنظمة عمل نظام منتظم ومطلوب لإدارة الأداء الذي يشتمل على أهداف محددة وفترات

زمنية لمراجعة الأداء، وهكذا. وربما يتم توضيح تلك الأمور في مناقشة ما قبل

العمل. ومع ذلك، ربما لا يذكر المدير لموظف قبل التحاقه بأنه يتوقع منه أن يعقد مناقشة فردية مع كلٍّ عضو في فريق العمل، ومن المتوقع أن يشارك في كلِّ شيء يثار في الاجتماع الأسبوعي المقبل.

وعلى السواء، قد يصبح لدى موظف توقعات بشأن مقدار الاهتمام الذي يأمله من رئيسه نحوه كفرد، لكنه لم يتطرق لذلك قبل التحاقه بالعمل.. عمليًّا ربما يظهر مديرك اهتمام أقل مما تتوقعه شخصيًّا نحوك. وبدلاً من ذلك، قد تندهش من اهتمامه الكبير بحياتك الشخصية.. ربما تنطوي توقعاتنا في الصفقة الشخصية على عدد واسع جدًّا من الأشياء التي تشتمل على جوانب مختلفة عديدة -العاطفية والعقلية والسلوكية والبدنية والمالية أيضًا.. نحتفظ بتلك

هناك مواقف تصاحب فيها صفقة العمل بالصفقة الشخصية من الأمثلة الجيدة على ذلك عقد الصيانة.. قد تتضح صفقة العمل لعقد الصيانة في أسلوب الكتابة، ومع ذلك كمستهلكين من المحتمل أن يصبح لدينا مجموعة من التوقعات عن تقديم الصيانة التي تشابه كثيرًا مع الصفقة الشخصية وتتخطى ما يشترطه العقد.. فقد تصبح لدينا توقعات واضحة بشأن كيفية تعامل المورد مع طلبنا للصيانة، وطريقة تصرف عامل الصيانة داخل منازلنا، وكيف يتعامل ويتصرف معنا على المستوى الشخصي.. لذلك من إحدى سمات العديد من الخدمات -بما فيها خدمات العمل- مزجها بين صفقة العمل والصفقة الشخصية.



التوقعات داخل أذهاننا ولا نصرح بها بشكل متكرر مطلقًا حتى نشعر بالإحباط من الصفقة الشخصية.

تتشابه الصفقة الشخصية بشكل ما مع أي صفقة أخرى؛ حيث تتضمن عملية التبادُّل للأشياء التي نمنحها لشخص آخر وتوقعاتنا عما سنحصل عليه منه.. يدخل كلا الطرفين فيها اختياريًّا ولديهما مجموعة من التوقعات بشأن ما تتضمنه.. تختلف الصفقة الشخصية عن الصفقة التقليدية في أنها قد لا تشتمل دومًا على المال وتتضمن عناصر لا يتم توضيحها أو التحدُّث عنها مطلقًا.. تجعل تلك الاختلافات الصفقة الشخصية مختلفة بشكل جوهري وهام عن الصفقة التقليدية. لذلك سنشير لها من الآن وصاعدًا كـ(الصفقة الشخصية) لكي تصبح مختلفة عن أي صفقات عمل أخرى.

➤ تتضمن جميع علاقاتنا صفقة شخصية:

عادة ينظر لإدارة العقد النفسي على أنه يعمل بشكل حصري داخل محل العمل فقط، لكن تستخدم الصفقة الشخصية خارج العمل بنفس قدر استخدامها داخل العمل.. بينما يركز هذا الكتاب على الصفقة الشخصية داخل العمل قد يساعد استكشاف المفهوم أولاً من سياق أوسع.. سوف يقدم ذلك منظور اجتماعي أوسع للصفقة الشخصية ويظهر قوتها كشيء يتخلل جميع علاقاتنا في الحياة.

- تنطوي جميع علاقاتنا -سواء مع أحد الأفراد أو جماعة أو منظمة العمل- على أربعة عناصر:

الوعي:

لدينا داخل أذهاننا صورة عن الأشخاص الآخرين، أو منظمات العمل.. تتضمن علاقاتنا مع شخص ما لم نقابله من قبل أو نراه وجهًا لوجه بعض الوعي نحوه، حتى لو يتضمن ذلك صورة رسمناها داخل أذهاننا.. نموذجيًّا نرسم صورة مرئية لزملائنا في منطقة عملنا الذين نتعامل معهم بشكل متكرر.. لدينا أيضًا صورة عن الزميل أو الشريك في الجانب الآخر من العالم الذي لم نقابله مطلقًا، لكننا تحدَّثنا معه عبر الهاتف أو تبادلنا معًا الرسائل البريدية الإلكترونية..سوف تنشأ تلك الصورة من صوته عبر الهاتف أو من أسلوبه في كتابه رسائل البريد الإلكتروني.



النشاط:

تشتمل كافة علاقاتنا على بعض النشاط أو السلوك، قد يصبح ذلك ببساطة الحديث أو الكتابة، يتضمن تبادُّل الكلمات أو الرسائل البريدية نشاط.. ربما يصبح هذا النشاط المرور أمام أحد الأشخاص في الممر -مثل عندما نمر بحارس الأمن في الطريق للقيام بأمور أخرى. تتضمن جميع علاقاتنا على بعض أشكال النشاط- حتى علاقاتنا الظاهرية التي نقيمها مع أفراد نمر بهم في المكتب ونومئ برأسنا لتحيتهم.. فالمرور وإيماءة الرأس أنشطة.



المشاعر:

قد تصبح شديدة -على سبيل المثال: إعجابنا بشخص ما نحبه حقًّا أو غضبًا نحو رئيس نكرهه.. تصبح مشاعرنا في بعض العلاقات إشارة ضعيفة للغاية مثل مشاعرنا نحو حارس الأمن الذي نراه بشكل عرضي فقط.. ومع ذلك قد يصبح لدينا نحوه بعض المشاعر -حتى إذا كانت أقل شدة- ربما نعجب بمظهره البدني أو لا نحب قصة شعره بشكل خاص.



التبادل:

بمعنى آخر أننا نمنح شيئًا ما للشخص الآخر، ويمنحنا هو شيء في المقابل، إذا كان هذا الشخص أحد الزملاء الذي نعمل معه عن قرب، فإننا قد نمنح بعضنا البعض معلومات أو أفكار لإنجاز مهامنا الوظيفية.. سيصبح هناك أشخاص آخرون نتبادل معهم القليل جدًّا، ربما لا نتبادل معهم غير النظرة أو الشكر أو تحية بسيطة عندما ندخل ونغادر المبنى.



قد تتضمن بعض علاقاتنا كافة العناصر الأربعة بشكل شديد،

على سبيل المثال: عندما نرقص مع شخص نحبه، أو عندما نعمل بشكل قريب مع زميل نقدره أو نحترمه لكي يحل مشكلة معقدة داخل العمل.. ربما تشتمل علاقات أخرى على أحد العناصر أو عنصرين من تلك العناصر، مثل علاقاتنا مع شريكنا في الإسكواش الذي نراه فقط داخل حلبة الإسكواش ولا نقضي معه أي وقت مطلقًا داخل النادي.. ففي تلك الحالة سيظهر عنصر النشاط بصفة خاصة.. هناك بعض الأشخاص الذين نعمل معهم لحل المشكلات من حين لآخر. من الأمثلة على ذلك عند انهيار نظام تكنولوجيا المعلومات لدينا قد نعمل بشكل مكثف مع هيئة الموظفين العاملين بقسم المساعدة في تكنولوجيا المعلومات لإعادة توصيله، لكننا لا نتعامل معهم بعيدًا من ذلك. وفي النهاية هناك العديد من الأشخاص الذين نتفاعل ونتصل بهم بطريقة ظاهرية فقط -الأمثلة على ذلك الجار البعيد عن منزلنا ببضعة منازل، والصراف في البنك، وموظف الاستقبال في مكاتبنا، أو حارس الأمن في المكتب.

التوقعات الكامنة في الصفقة الشخصية:

مهما كانت طبيعة علاقاتنا مع الشخص الآخر؛ فإنها سوف تتضمن مجموعة من التوقعات التي تشمل عناصر العلاقة الأربعة -نحو الشخص وبعض السلوكيات والتصرفات والمشاعر والتبادل تجاهه.. فنحن لدينا توقعات تجاه زميلنا القريب، والزميل في قسم المساعدة للتقنية المعلوماتية، ومديرنا وزملائنا في فريق العمل،

بالإضافة إلى موظف الاستقبال وحارس الأمن.. إذا طلبت منك أن تصف توقعاتك من أي هؤلاء الأفراد أو أفراد مشابهين ستقوم بذلك بسهولة تامة.

تلك التوقعات ضرورية؛ لأنها تعد أحد أكثر محركات سلوكنا الهامة في العديد من المواقف المتنوعة التي نواجهها في العمل وداخل الحياة.. إذا توقعت أن يؤثر عامل النظافة على مسار ارتقائك نحو الوظيفة التالية ستتعامل معه بشكل مختلف تمامًا.. وبالمثل، إذا توقعت أن مديرك لن يساعدك مطلقًا، فإنك لن تهتم بأن تسأله عن مدخلاته أو أفكاره.

لدينا جميعًا توقعات معينة من الأفراد المختلفين الذين نعرفهم.. فعلى سبيل المثال، قد نعرف من خلال خبرتنا أن أحد زملائنا لديه حس رائع من الدعابة، ويمكن أن يساعدنا عندما تنخفض معنوياتنا.

لذلك نبحث عنه عندما نشعر بذلك.. ربما نعرف شخصًا ما لديه ثروة من المعرفة عن التقنية ونسأله المشورة عندما نريد أفكار أو النصيحة عند اتخاذنا قرارات بشأن استخدام التقنية عن أي شخص آخر.. كما قد نعرف شخصًا ما آخر لديه فطنة رائعة وقدرة على معالجة الحقائق والبيانات عند وجود مشكلة صعبة تتطلب الحل.

خُذْ بضع دقائق لكي تتأمل بعض توقعاتك نحو شريكك أو أطفالك أو والديك أو صديقك المقرب، وأيضًا تأمل توقعاتك نحو زملاء معينين، وعليه، تشكل تلك التوقعات بشكل جوهري صفقاتك الشخصية مع كلِّ فرد من هؤلاء الأفراد المختلفين.

تتضح أهمية الصفقة الشخصية عندما تفكر فيما يحدث إذا لم تتحقق توقعاتك من شخص قريب منك.. كيف ستشعر وتتصرف إذا أدار صديقك الذي تعتقد أن لديه خبرة كبيرة بالتقنية ظاهرة، ويقول: إنه ليس لديه أي خبرة بالقضية التكنولوجية التي تحاول حلها؟ وماذا ستعتقد إذا عجز زميلك الذكي للغاية في

حل المشكلة المعقدة التي تسعي فيها نحو أفكاره ومدخلاته؟ وكيف ستتصرف إذا أخبرك صديقك ذو الروح العالية من الدعابة وكثير من التعاطُّف عادة بأنه مشغول للغاية كي يتحدَّث معك؟ ربما ستنظر للحدث على أنه واقعة فردية لكن إذا تكرَّر مرارًا وتكرارًا قد تقرَّر تغيير سلوكك المستقبلي نحوهم.

مثلما لدينا توقعات من الأفراد الذين نعرفهم، لديهم جميعًا أيضًا -أصدقائنا، شركائنا، زملائنا ومديرنا- توقعات منا.. ماذا تعتقد ما يتوقعه منك رئيسك أو زميلك القريب في العمل؟ هل تعتقد أنهم يأملون منك أن تصبح مدعمًا ومساعدًا وبنَّاءً؟ هل من المحتمل أن يتوقعوا أنك شخص صعب أو شخص مستعار؟

للتفاعل مع أفكارهم؟

➤ نظرة أكثر قربًا في الصفقة الشخصية:

لاستكشاف التوقعات المتبادلة في الصفقة الشخصية سنتناول موقف مررنا به جميعًا -مع النادل أو النادلة عندما نذهب لمطعم.. يرجع السبب لاختيار هذا الموقف والعلاقة في أنه بينما يعد أقل تأثيرًا نموذجيًا، لكنه يقدم توضيحًا قويًّا على كيفية عمل التوقعات والصفقة الشخصية بطريقة عملية وملموسة جدًّا.

والأهم من ذلك، أتمنى أن يوضح كيف يمكن أن ينتج من طريقة تنفيذ صفقاتنا الشخصية إصدارنا سلوكيات مختلفة تمامًا عندما تثير الصفقة الشخصية الإحباط.. يوضح هذا المثال أيضًا قوة الصفقة الشخصية في خدمة العملاء، الشيء الذي يتعلق بالعديد منا في العمل.

انظرْ في قائمة الأشياء المذكورة في الجدول (3-1)، وحدِّد درجة أهمية كل من تلك الأشياء بالنسبة لك عندما تذهب للمطعم.. ضعْ رقم من (1-5) أمام كل عنصر للإشارة لأهميته بالنسبة لك، (5) هام جدًّا و(1) غير هام.

جدول (3-1)

توقعاتك في المطعم

الأهمية (1-5)	توقعاتك من النادل أو النادلة في مطعمك المفضل
	• تصبح المنضدة التي حجزتها متاحة بمجرد وصولك. • تحيتك بإيجابية وحماسة. • لباقة النادل وإيجازه في الحديث. • تحدث النادل لتوضيح الطعام الموجود بالقائمة وطريقة طهيه. • نصيحة النادل بشأن أنواع النبيذ المختلفة. • عدم تطفل النادل عند تناولك للطعام. • إحضار النادل للطعام المطلوب. • وضع الطعام بذوق رفيع. • صنع الطعام من مكونات عالية الجودة. • قدرة النادل على التسلية وإطلاق الدعابات والمرح. • عدم الاضطرار للمغادرة بمجرد انتهائك من تناول الطعام. • حضور النادل سريعًا إذا طلبته أو إدراكه لذلك في عينيك. • دقة الفاتورة. • أشياء أخرى..

قد توجد أشياء أخرى ترغبها وتتوقعها من المطعم خاصة بك أنت بصفة شخصية تمامًا -لذا أمامك مساحة بيضاء لإضافة تلك الأشياء.. عند تقديرك لتوقعاتك من المطعم ستتناول حينها جانبًا واحدًا من صفقتك الشخصية مع المطعم.

يتألف الجزء الآخر للصفقة الشخصية من توقعات النادل أو النادلة منك في المطعم.. قد تصبح تلك التوقعات المحتملة التوقعات المدرجة في الجدول (3-2).. الآن حدِّد درجة الأهمية التي قد تعتقد أن النادل أو النادلة في أحد مطاعمك المفضلة سيعطيها لكلِّ عنصر من العناصر الموضحة أدناه.

جدول (3-2)

توقعات النادل / النادلة منك

الأهمية (1-5)	**توقعاتك من النادل /النادلة في مطعمك المفضل منك**
	• وصولك للمطعم في الوقت الذي حجزته. • تشابه مظهرك العام مع العملاء الآخرين. • تمتعك بالأدب واللباقة. • أن تطلب أنت وضيوفك مقبلات ووجبة رئيسية. • أنت مهيأ للاستمتاع بطعامك. • عدم إزعاج ضيوفك للزبائن الآخرين. • تجاوبك مع حديثه ودعابته. • عدم سرقتك لأدوات الطعام. • عدم الإفراط في طلباتك مثل ماء الصنبور المجاني، وهكذا. • هدوؤك عن ارتكاب النادل لخطأ ما. • دفع الفاتورة بدون نقاش. • ترك أقل سعر محدد للخدمة على الأقل. • أشياء أخرى...

أحد السمات الرئيسية للصفقة الشخصية هي أنها فريدة بالنسبة لكلِّ فرد وتمايزها في كافة وجميع علاقاتنا.. قد تختلف توقعاتك تجاه المطعم عن توقعات

بعض الأشخاص الذين تعرفهم، وتختلف جدًّا عن توقعات أشخاص آخرين. وبالمثل، ربما تختلف توقعات النادل والنادلة من العملاء في مطعم معين كليًّا، وتختلف عن توقعات أقرانهم في مطاعم أخرى.

قد تجد أنه من الرائع تقدير توقعات النادل والنادلة منك في مطاعم مختلفة كما تعتقدها.. اندهشت تمامًا أثناء رحلتي الأخيرة لإيطاليا عندما تصرف صاحب مطعم ممتاز بارتياح كامل عندما لم أطلب أنا وأسرتي الوجبة الرئيسية بعد توقف شهية الطعام بعد تناول الوجبة الأولى.. لا أستطيع أتخيل أن يتصرف العديد من ملاك المطاعم الشهيرة بإنجلترا بتك الطريقة!!

ناقش توقعاتك من المطعم مع أحد أصدقائك، واكتشف أوجه تشابه توقعات كلاكما واختلافها.. بينما لا تمثل لك أهمية توقعك بأنه يصبح النادل مسليًا ومريحًا، هل يمثِّل ذلك أهمية أكبر لصديقك؟

تتمثل أهمية توقعاتنا تجاه النادل أو النادلة وتوقعاتهما نحونا في تشكيل كلاهما لصفقتنا الشخصية بالطريقة التي سوف نشير لها داخل هذا الكتاب.

➤ تعرف (الصفقة الشخصية) كالآتي:

تشير الصفقة الشخصية للتوقعات المتبادلة والغير مصرح بها غالبًا التي تعمل طيلة الوقت بين الأشخاص (الأفراد وفريق العمل) الذين يتفاعلون ويتواصلون مع بعضهم البعض.. تؤثر درجة تخطي أو إخفاق الآخرين في تحقيق توقعاتنا نحوهم على طريقة استجابتنا واتصالنا وتعاملنا نحوهم.. تتخلل الصفقات الشخصية علاقاتنا مع الأسرة والأصدقاء والزملاء والعملاء والمنظمات المجتمعية والموظفين ومقدمي الخدمات.

سوف تتأثر توقعاتنا وتوقعات الآخرين بالعديد من الأشياء، مثل شخصيتنا، والثقافة القومية.. فعلى سبيل المثال، يتحدَّد مفهومك للكياسة لحد كبير بالثقافة

التي تعيش فيها.. مثلاً، غالبًا ستعني الكياسة لليابانيين انحناء الرأس وعدم النظر إليك مباشرة.. ومع ذلك إذا كنت أمريكيًّا ربما تعني الكياسة النظر مباشرة في عينيك.

ربما يتوقع الشخص الدافئ أن الدعم الذي سيظهره الشخص الآخر نحوه من خلال الابتسام والربت على ذراعه برفق.. لكن سوف يعني الدعم للشخص الحاد والأقل تعبيرًا عن مشاعره الانتباه لك عندما تتحدَّث ببساطة.. بالتأكيد سيصبح لديك أفكارك الخاصة عن نوع وأشكال السلوك الذي يصدره الآخر نحوك لكي تعتبره مدعمًا.

على نفس النحو لدينا صفقة شخصية مع نادل المطعم، مثلما لدينا صفقات شخصية مع العديد من الأفراد الذين نتفاعل معهم كشركائنا وأطفالنا ووالدينا وأصدقائنا والأشخاص الذين نعرفهم في المجتمع.. لدينا أيضًا صفقات شخصية مع الزملاء في العمل والرئيس وأعضاء فريق عملنا والأفراد الآخرين في الأقسام الأخرى والرفقاء خارج منظمة العمل ومع العملاء والموردين.. وحتى مع المنافسين.. نهتم بالتركيز على الصفقات الشخصية داخل العمل في هذا الكتاب لكن مفهوم الصفقات الشخصية يرتبط على حد السواء بكافة نواحي حياتنا.

➤ تجسيد الصفقة الشخصية:

حتى الآن رأينا عنصرين فقط للصفقة الشخصية داخل مطعم (توقعاتي مع النادل) و(توقعات النادل مني).. هناك أيضًا عنصران هامان آخران للصفقة الشخصية نحتاج لإضافتهما كي نفهم طبيعة عملها. أحدهما: (ماذا يمنحك الشخص الآخر؟) المتعلق بتوقعاتك، والعنصر الآخر: (ماذا تمنح الشخص الآخر؟) المتعلق بتوقعاته منك.

يوضح الشكل (3–1) هذه العناصر الأربعة للصفقة الشخصية وفقًا لطريقة

تطبيقها حينما نذهب لمطعم.

يمثِّل المربع الموضح في الشكل التخطيطي (ماذا أتوقع من النادل؟) تقديراتك لأهمية كل عنصر من العناصر (13) الموضحين في القائمة السابقة (توقعاتك من النادل أو النادلة في مطعم مفضل).

يمثِّل المربع الموضح بالشكل التخطيطي (ماذا يتوقع النادل مني؟) تقديراتك لكل عنصر من العناصر (13) الموضحة في القائمة السابقة (توقعات النادل أو النادلة مني في مطعم مفضل).

لكي تفهم ما حدث في صفقتك الشخصية في زيارة أخيرة لأحد المطاعم تحتاج الآن لإكمال المربعين الإضافيين المتعلقين بـ(ماذا يمنحني النادل؟) و(ماذا أمنح النادل؟) قبل قراءة المزيد ربما أنت بحاجة لتأمل ما حدث بالفعل في إحدى زيارتك الأخيرة للمطعم الذي قمت بإعطاء التقديرات له.. ما مدى تلبية النادل لتوقعاتك؟ ما مدى تحقيقك حسبما تعتقد لتوقعات النادل معك؟ ستحدِّد إجابات هذين السؤالين حالة صفقتك الشخصية.



شكل (3-1)

عناصر صفقتنا الشخصية مع مطعم

تصل الأسهم بين المربعات الأربعة في الشكل التخطيطي أعلاه.. يصل السهمان الأفقيان مربعات ما يمنحه أحد الطرفين بما يتوقع أن يحصل عليه من الطرف الآخر من السمات الهامة للصفقة الشخصية هي أنها تقارن بين ما نتوقع أن نحصل عليه وما نحصل عليه بالفعل من الشخص الآخر.. بلا شك ستصبح قادرًا على تذكر المرات التي تحققت فيها توقعاتك من مطعم والمرات التي لم تتحقق فيها. إذا تشابهت خبراتك معي سيصبح لديك نصيب من الخبرات التي ظلت فيها توقعاتك غير محققة.

◄ ما مدى نجاح صفقتك الشخصية مع المطعم؟

إذا تمَّ تلبية توقعاتك نحو المطعم أو تخطتها من المحتمل أنك استمتعت بالوجبة، وربما أثر ذلك على مشاعرك نحو النادل والمطعم، بالإضافة لحالتك الذهنية عند تناولك للطعام، وربما أثناء بقية الليلة.. كما ربما شعرت بإيجابية أكبر نحو شركائك على المنضدة، وربما أثر ذلك على شعورك وتصرفك بعد مغادرتك للمطعم.. ربما انتقلت حالتك المزاجية الجيدة لرفقائك وأثر من ناحية على مشاعرهم عن الليلة.



إذا تمَّ تخطي توقعاتك بشأن ما تحصل عليه من النادل في المطعم ربما قمت بشكره بشكل إيجابي للغاية قبل مغادرتك وشعرت بالألفة الشديدة نحوه، وربما قرَّرت أن تترك (بقشيش) أكثر عن المعتاد.. بعد الليلة، قرَّرت أن تصبح عميلاً منتظم في هذا المطعم.. ربما توصي أصدقاءك بالذهاب إليه أو اقترحت على مجموع كبيرة منهم تناول العشاء فيه.

نعقد جميعًا مقارنات بين ما يمنحنا الشخص /الأشخاص الآخرون في صفقتنا الشخصية بالفعل، وما نتوقعه منهم -أي: السهم في الشكل التخطيطي.. إذا تحققت توقعاتنا أو تمَّ تجاوزها سيؤثر ذلك بشكل مختلف على طريقة تعاملنا مع النادل بناءً على ذلك، عما لم يتم تلبيتها -أي السهم الأفقي من (ماذا أعطي للنادل؟) إلى (ماذا يتوقع النادل مني؟).

تعد عملية المناقشة بين (ماذا يمنحني النادل؟) و(ماذا أتوقع من النادل؟) عملية ذاتية للغاية وترجع للمشاعر.. قد تصبح مشاعرنا السرور أو السعادة أو الرضا نظرًا لتلبية توقعاتنا وبدلاً من ذلك، قد تصبح مشاعرنا عدم الرضا والضيق والإحباط، وربما حتى الغضب إذا لم يتم تلبية توقعاتنا.. ستؤثر تلك المشاعر بشعور إيجابي مقبول من طريقة النادل معي سأتصرف بشكل مختلف عما إذا شعرت بسعادة وسرور بالغ من طريقة تعامله معي.. لذلك ستحدِّد مشاعري الناشئة من توافقي المدرك بين (ماذا يمنحني النادل؟) و(ماذا أتوقع من النادل؟) قراري بشأن (ماذا أمنح النادل).

من المحتمل أن يتغير الموقف كليًّا إذا لم تلب توقعاتك.. قد يحدث ذلك نظرًا لأسباب عديدة.. ربما لم تكن منضدتك جاهزة عند وصولك، أو عجز النادل أو النادلة في الإجابة على أسئلتك عن الطعام.. ربما تطفل النادل عندما توقعت أن تصبح أنت ورفيقك بمفردكما، أو عدم صحة الفاتورة.. إذا حدث أي من تلك الأمور -أو أشياء مماثلة حدثت- من المؤكد أن ردود فعلك نحو النادل عند مغادرتك، ونحو المطعم قد اختلفت تمامًا.. قد تصبح النتيجة في الشكل التخطيطي اختلاف قرارك بشأن (ماذا أمنح النادل؟) كليًّا إذا تمَّ إنجاز توقعاتك.

سوف يصبح لمنظورك في إنجاز المطعم لتوقعاتك نتائج عمل حاسمة، إذا تجاوز المطعم بانتظام توقعاتك وتوقعات عملاء آخرين، فمن المحتمل أن يكتسب سمعة جيدة -مما يؤدي إلى رغبة المزيد من الأفراد تناول العشاء هناك.. لذلك من المحتمل أن تزيد العوائد ويصبح المطعم أكثر نجاحًا وربحًا.. بناءً على الطلب

الشديد على المنضدات تصبح إدارة المطعم قادرة على رفع أسعارها؛ حيث سيرغب الأفراد في دفعها، ويصبح المطعم من ناحية أخرى أكثر نجاحًا وتحقيقًا للربح.

إذا لم تتحقق توقعاتك بشأن المطعم ستشعر بعدم الرضا تجاهه، وقد يؤثر ذلك بشكل عكسي على حالتك المزاجية في الليلة.. إذا كان ذلك أول عشاء غرامي جديد أو عشاء بمناسبة عيد ميلاد مع رفيقك قد يؤثر ذلك على العلاقة بينكما.. فإذا كان أول عشاء غرامي قد يشك رفيقك في حكمك وفي جديتك معه نظرًا لاختيارك السيئ للمطعم!

بعد انتهاء الليلة ربما قرَّرت حذف هذا المطعم من قائمة الأماكن التي تذهب إليها، وقمت بالبحث عن أماكن أخرى لقضاء الليل في المستقبل.. ربما سألت أصدقاءك عن أسماء أماكن أخرى لتناول الطعام، وأخبرتهم عن مدى استيائك من هذا المطعم. قد تؤثر عدم تلبية توقعاتك بالعكس على مشاعرك بعد مغادرتك للمطعم وتؤثر تمامًا على حالتك المزاجية في بقية الليلة.

قد تبرهن توقعاتك الغير متحققة ذاتها كخطأ ثمين لإدارة المطعم.. قد يصبح التأثير المباشر هو عدم ذهابك شخصيًّا للمطعم مرة أخرى، لذلك سيفقد عوائده منك. ومع ذلك إذا أخبرت عدد من الأشخاص عن خبراتك السلبية، ربما تدفعهم لعدم تناول العشاء فيه؛ إذا لدى أشخاص آخرين خبرات مشابهة لخبرتك لن يستغرق الوقت طويلاً حتى تهبط سمعة المطعم في غضون فترة قصيرة، قد يفقد المطعم عملاء، وبالتالي تتأثر بشكل مباشر عوائده وربحيته وفي النهاية، إذا شعر عدد كافٍ من العملاء بالإحباط من صفقتهم الشخصية سوف يختفي المطعم من حلبة العمل.

يوضح السهم الرئيسي الرأسي لأسفل في يمين الشكل التوضيحي مدى تأثير

درجة تلبية توقعاتك في المطعم على سلوكك بعد ذلك. بالنسبة للمطعم قد أدت توقعاتك المتحققة إلى سلوكيات مختلفة تمامًا نحو المطعم عما إذا لم تتحقق توقعاتك.

➤ ما مدى تلبيتك لتوقعات النادل / النادلة؟

حتى الآن نظرت فقط للصفقة الشخصية من وجهة نظرك، لكننا الآن سنتناول مدى تحقيقك لتوقعات النادل منك، وكيف يؤثر ذلك على تصرفاته نحوك؟ بلا شك أن تصرفات النادل نحوك أثناء الليلة ستتأثر بدرجة تلبيتك لتوقعاته.

فعلى سبيل المثال: إذا تأخرت لمدة (٤٠) دقيقة بعد موعد حجزك للمنضدة، فمن المحتمل تمامًا أن يتم منح المنضدة لشخص آخر. إذا تجاهلت حديث النادل أو أفرطت في الطلبات عما يتوقعه النادل من العميل النموذجي سيؤثر ذلك بالتأكيد على طريقة تعامله وتصرفه نحوك. قد يقرر أن يتجاهل الانتباه لطلباتك، وربما يقدم الطعام لمنضدة أخرى قبل أن يقدمه لك، أو يقرر أن يتخلى عن لباقته، ويصبح صعبًا أو أقل إيجابية نحوك.

على الصعيد الآخر، إذا أدرك النادل تحليك بالصبر عند التأخير إلى حد ما في إعداد منضدتك، وتصرفك معه بود وعدم احتقارك له، سوف يتصرف معك بشكل مختلف.. بدلاً من أن يتصرف معك بالطريقة المعتادة قد يتجاوز ذلك ويصبح أكثر إيجابية معك. قد يتحدَّث معك بشكل أكبر ويخبرك بأن تتجنب أحد أنواع الطعام الغير جيدة، ويستجيب سريعًا عند احتياجك له. قد يقرر النادل أيضًا أن يحضر الطعام لك من المطبخ بشكل أسرع من إحضاره لطعام منضدة أخرى جاهزة بالفعل أيضًا. هناك العديد من الطرق المختلفة التي يتصرف بها معك النادل أو النادلة في المطعم بمزيد من الإيجابية إذا شعر بأنك عميلٌ جيدٌ.

أهمية السهمين الرأسيين في الشكل التوضيحي للصفقة الشخصية هو إظهارهما لمدى تأثر قراراتنا التالية بشأن طريقة تصرفنا نحو الشخص الآخر بدرجة تحقيقه لتوقعاتنا.

➤ الصفقات الشخصية في العمل:

تقدِّم التوقعات المتبادلة التي لدينا مع النادل في المطعم وكيفية تحقيق تلك التوقعات مثالاً على طبيعة عمل الصفقة الشخصية على الصعيد العملي.. ففي العمل من المحتمل أن لدينا مجموعة كبيرة من الصفقات الشخصية والتوقعات المتبادلة مع عدد مختلف من الأشخاص الذين نعمل معهم. ربما تصبح هامة بشكل خاص في علاقاتنا مع المدير والأفراد التابعين لنا، لكنها ستصبح جوهرية في علاقتنا مع الزملاء والأقران والعملاء والموردين.

في العمل ربما لدينا توقعات عديدة مختلفة نحو مديرنا ومنظمة العمل التي نعمل بها، وبالمثل قد يصبح للمدير مجموعة من التوقعات نحونا.. تشكل كلا المجموعتين من التوقعات معًا (صفقتنا الشخصية في العمل) مع مديرنا.

يحتوي الجدول (3-3) على عناصر مختلفة تندرج تحت (11) نوع من التوقعات.. نتجت تلك التوقعات من تحليل للعمل لخبراء مختلفين في مجال سلوك منظمة العمل، مثل: دينيس روسو، وماركوس بيكنغام، وإدجرشين.. بينما تحاول القائمة تناول الأشياء التي قد يشكل أهمية لعدد مختلف وعديد من الأفراد لا تستطيع القائمة أن تشتمل على كافة التوقعات الممكنة. سيصبح لبعض الأفراد توقعات خاصة بهم.. ومع ذلك، ربما تتناول التوقعات الحادية عشر الأشياء الأكثر شيوعًا، والتي يتوقعها الموظفون من مديرهم وصاحب العمل.

عمليًا، سوف يصبح الاهتمام الذي يوجهه كل فرد نحو كل من التوقعات الإحدى عشر فريدًا.. ستشكل أهمية أكبر بعض العناصر لبعض الأفراد وتصبح ذات أهمية أقل للبعض الآخر، بل من المحتمل أن تختلف درجات اهتمام الأفراد المشتركين في

توقعات مشابهة بشكل واسع نحو الأشياء الهامة لديهم، لذلك ينبغي التعامل مع القائمة الموضحة أدناه كإطار عمل لمعظم التوقعات الشائعة، وليس كقائمة موحدة تنطبق على الجميع.

جدول (3-3)

توقعات الموظف بشأن الصفقة الشخصية في العمل

العامـل	أمثلــة
البيئة	• توفير المواد والتجهيزات الضرورية لإنجاز العمل. • محل العمل وبيئة مادية مريحة.
الاتجاه	• وضوح التوقعات المأمولة منه في العمل. • إدراك مدى إسهام الوظيفة في استراتيجية الفريق / الشركة.
السلامة	• الاهتمام به كفرد والاهتمام برفاهيته. • احترام الحياة الشخصية والتوازن بين العمل والحياة.
التحدي	• القدرة على استخدام مهارات ومواهب عديدة في العمل. • إتاحة الفرصة لتتبع المزيد من الأهداف والغايات المطلوبة.
التطوير	• التشجيع على التعلم من خلال التغذية الراجعة والتوجيه والتدريب وهكذا. • فرص العمل لتحمل مزيد من المسئولية والتقدُّم.
الابتكار	• إتاحة الفرصة للتوصُّل إلى أفكار وأساليب جديدة. • ضرورة تطبيق حلول جديدة وممارسات في العمل.

العامـل	أمثلـــة
التأثير	• الإنصات للأفكار والآراء. • إتاحة الفرصة للتأثير على الأفراد وقياداتهم.
المساواة	• الحصول على راتب وظروف متكافئة مع إنجاز العمل. • معايير شفافة لتغير الراتب والمكافئة.
العلاقات	• العمل مع أشخاص ذات طبيعة متجانسة وودودة. • العمل مع زملاء مشاركين وملتزمين.
التقدير	• التقدير والثناء على إنجاز العمل الجيد. • دعم تناول المشكلات والقضايا في العمل.
الأمان	• قدرة معقولة على التنبؤ باستمرار الشركة والوظيفة. • إجراء التغيير بحرص.

ستختلف درجة الاهتمام التي نوليها للعناصر المختلفة تبعًا لطبيعتنا كأشخاص ومرحلتنا في الحياة، فمن المحتمل أن يهتم الشخص العازب في سن العشرين بالتحدي والتطوير، بينما قد يركز شخص في سن الخمسين لديه شريك قائم ومسئوليات أسرية على المساواة والأمان بشكل أكبر.

فعلى سبيل المثال: من المحتمل أن يولي شخص ذات درجة عالية من الطموح اهتمامًا أكبر بالتحدي والتطوير، وعلى النقيض قد يوجه شخص غير طموح وينظر ببساطة للعمل كأداة لتوفير وسائل القيام بأشياء أكثر أهمية في الحياة اهتمامًا أكبر للسلامة والمساواة.

كما قد تتأثر درجة أهمية العوامل المختلفة لدينا بشخصيتنا كذلك.

يقدم منظور الموظف للصفقة الشخصية في العمل نصف الصورة فقط، مثلما تمثل توقعات العميل في المطعم نصف وجهة نظر الصفقة

الشخصية في المطعم. يتضمن النصف الآخر للصفقة الشخصية في العمل توقعات منظمة العمل من الفرد. تقوم القائمة المقدمة في الجدول (3-4) على بحث (هوس كامب) و(شالك) ينطبق نفس التحذير على تلك القائمة مثل قائمة توقعات الفرد؛ فهي بمثابة إطار عمل لتناول الأشياء الأكثر شيوعًا التي تشكل أهمية للمدراء ومنظمات العمل. فعلى المستوى العملي، سيصبح لكل منظمة عمل ومدير مجموعة توقعاته الخاصة تجاه الأفراد.

يوضح الجدول الأشياء الأكثر شيوعًا التي قد يتوقعها المدراء في منظمة العمل من موظفيهم.

توضح الأمثلة المسردة على إدارة العقد النفسي في الفصل الثاني بطريقة واضحة تمامًا مدى المتطلبات الخاصة بكل منظمة عمل لصفقاتها الشخصية من أفرادها. بشكل كبير قد توجه منظمة العمل الخاصة بالتعامل مع المال أو معادن نفيسة كالبنك أو محل المجوهرات اهتمامًا أكبر نحو الحماية. من المحتمل أن تهتم منظمة عمل إلكترونية جديدة كثيرًا بالمرونة، وتقدر منظمة عمل خدمية محترفة بشكل شديد خاص التعلم وتوقعات التفاوض، بينما قد تركز المستشفى أو دار الرعاية بالرعاية والعناية. ربما يصبح قطاع العمل ومحل العمل الذي تعمل فيه أحد أهم المحركات لتوقعات منظمة العمل تجاه أفرادها.

بالإضافة للاختلافات بين منظمات العمل، من المحتمل أن توجد أوجه اختلاف هامة بين الصفقات الشخصية للوظائف والأقسام المختلفة. إذا ذهبنا لأقسام التقنية المعلوماتية في العديد من منظمات العمل الكبرى من المحتمل أن يرتدي العاملين فيها ملابس عصرية عن هؤلاء العاملين في قسم المبيعات المباشرة، حيث يتم التركيز بشكل أكبر على مظاهر التفاوض وتمثيل الشركة في هذا الدور. نموذجيًا توجه أقسام التقنية المعلوماتية اهتمامًا أقل نحو التوافق والمظهر الرسمي، بينما يولي العاملين بشكل نموذجي مزيد من الاهتمام نحو ذلك، وبالرغم

من ذلك، يهتم العاملون في وظائف البحث أو التطوير كثيرًا بالارتقاء.

جدول (3-4)

توقعات المدير ومنظمة العمل بشأن الصفقة الشخصية في العمل

العامل	أمثلة
الأداء	• تحقيق مستويات وكمية المخرجات المتوقعة. • تحقيق جودة العمل للمعايير أو تجاوزها.
المرونة	• توافق ساعات العمل مع احتياجات العمل المتغيرة. • إجراء أنشطة إضافية لمصلحة منظمة العمل.
التعلم	• تنمية المهارات الخاصة والمعرفة والخبرة. • اكتساب مهارات جديدة من المتوقع احتياج المنظمة لها في المستقبل.
التعاون	• التفاعل والعمل مع الزملاء لإنجاز العمل بفاعلية. • دعم وتشجيع الأفراد وفريق العمل ووحدات العمل على الإنجاز.
التوافق	• التنفيذ والتمسُّك بالإجراءات الواسعة ونظم العمل. • إدراك ومعايشة قيم وثقافة فريق العمل والشركة.
المعرفة	• مشاركة المعرفة مع الزملاء للوصول لأقصى مستويات الأداء. • تنمية مهارات وكفاءات الزملاء.

العامــل	أمثلـــــة
التطور	• الوصول لأفكار وأساليب جديدة لتحسين الأداء. • دعم مبادرات التغيير التي تضيف للعمل.
تمثيل الشركة	• تعزيز سمعة منظمة العمل في السوق. • تحسين شبكة العمل والمظهر الخارجي لمنظمة العمل.
العناية	• الإنصات وإظهار التعاطف نحو الآخرين. • إظهار العناية والاعتبار نحو احتياجات العملاء الشخصية.
الالتزام	• البقاء مع المنظمة لفترة معقولة من الزمن. • إظهار الحماسة نحو العمل وأهدافه.
الحماية	• الحد من تعرض منظمة العمل للمخاطر وكشف أسرارها بمستويات مقبولة. • حماية سرية معلومات وخطط الشركة.

من خلال تلك النظرة الشاملة الموجزة للصفقة الشخصية نستطيع أن نرى مدى اهتمام الأفراد المتنوعين بمظاهر مختلفة من الصفقة الشخصية للموظف. وكذلك ستوجه منظمات العمل المختلفة والأقسام والمدراء اهتمامًا مختلفًا نحو عناصر المنظمة للصفقة الشخصية.

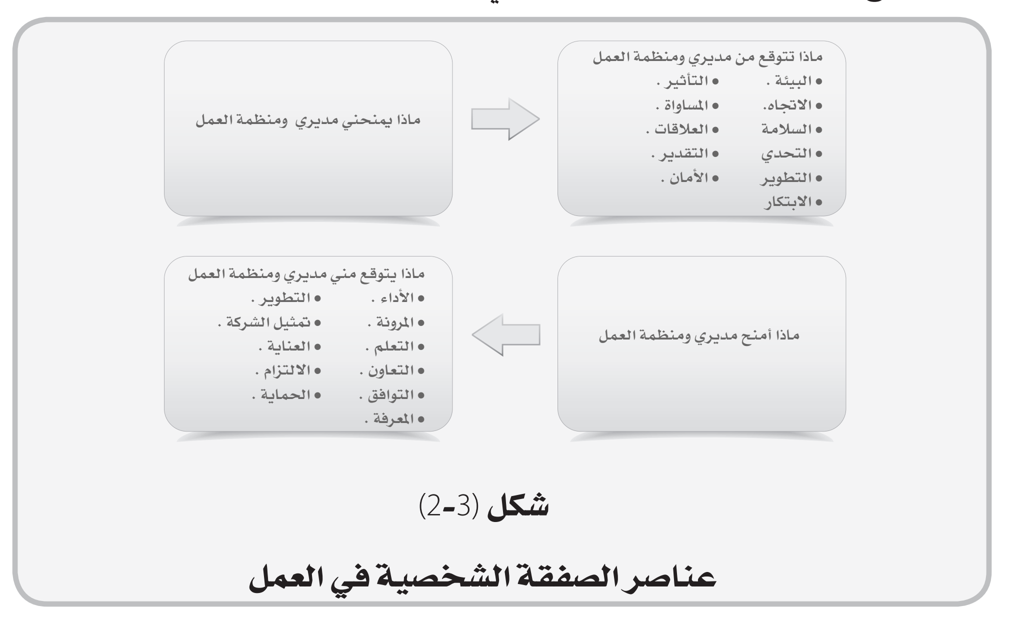
تعني حقيقة تطلع منظمات العمل المختلفة والموظفين المختلفين إلى أنواع مختلفة من الصفقات الشخصية في العمل وجود عدد لا يصدق من الصفقات الشخصية في الواقع. اتضح ذلك عندما نقوم بتغيير منظمة العمل ونلاحظ اختلاف قيمة الأشياء في الشركة الأخيرة والشركة الجديدة. وبالمثل، ندرك وجود بعض الممارسات المسموح بها داخل منظمة العمل الجديدة والتي كان غير مسموح بها في منظمة العمل السابقة والعكس. هناك بعض منظمات العمل التي لديها توقعات قليلة بشأن الأداء، ولكن يعني لها الامتثال كل شيء –مثل بعض أقسام

الحكومة التقليدية. ففي تلك المنظمات يعني القيام بالشيء الصحيح كل شيء، لكن في منظمات عمل أخرى كل ما يهمها هو الأداء والمرونة التي من خلالها أضفت قيمة للعمل في الربع الأخير وعليه تمثل النتائج هنا -مثلما في منظمات العمل التجارية سريعة النمو- كل شيء.

داخل كل منظمة عمل ستوجد أقسام فردية تختلف فيها المتطلبات عن غيرها التي تشيع في معظم الأقسام الأخرى لمنظمة العمل -على سبيل المثال قسم التقنية المعلوماتية والتطوير؛ حيث توجد غالبًا متطلبات خاصة بالنجاح. غالبًا يندهش تمامًا المسئولين التنفيذيون والمدراء العموم من تنوع الصفقات الشخصية الموجودة داخل منظمة العمل. يعتبر التحدي في هذا المستوى هو تحديد أي عناصر الصفقة الشخصية التي ينبغي أن تصبح ثابتة داخل منظمة العمل والتي يمكن أن تتنوع طبقًا للوظيفة والمنتج والموقع الجغرافي.. سيتم استكشاف المزيد من ذلك في الفصل الثامن المتعلق بالقيادة.

داخل أي فريق عمل واحد، يعمل لدى نفس المدير سوف يصبح هناك بعض الأفراد ممن يسعون للتقدير فوق كل شيء، بينما يضع آخرون في نفس الوظيفة التحدي أو التطوير في مقدمة جدول أعمالهم.

يوضح الشكل (3-2) الشكل التوضيحي لعناصر الصفقة الشخصية



شكل (3-2)

عناصر الصفقة الشخصية في العمل

تمكنا من تحديد (11) شيئًا مختلفًا قد يرغب الموظف أن تشتمل عليه صفقته الشخصية مع منظمة العمل، و(11) شيئًا مختلفًا قد يطلع المدير ومنظمة العمل في أن تشتمل عليه صفقتهما الشخصية مع الموظف. فعلى المستوى العملي، الصفقة الشخصية بين أي فرد ومديره صفقة خاصة، ولن تتضمن فقط اهتمام مختلف نحو عناصر صفقة العمل الحادية عشر بين منظمة العمل والموظف، بل ستنطوي على تفسير مختلف لمعنى كل عنصر، وأيضًا على الصعيد العملي، سيرغب معظم المدراء والموظفون في التركيز على أربعة عناصر أو خمسة فقط من عناصر قائمة التوقعات.

➤ الاختلاف بين الصفقة الشخصية في العمل والإدارة النفسية لعمليات التعاقد:

من خلال هذا الفصل ربما أدركت الاختلاف الجوهري بين الصفقة الشخصية في العمل والإدارة النفسية لعمليات التعاقد. فالإدارة النفسية لعمليات التعاقد –سواء نستخدم تعريف (شين) أو (روسو) (انظر الفصل الثاني) عبارة عن التوقعات بين الفرد ومنظمة عمله. الطريقة التي نصف فيها هنا الصفقة الشخصية في العمل هي التوقعات بين الأفراد، خاصة بين المدير وأعضاء فريق العمل عنه العلاقة بين الفرد ومنظمة العمل ككلٍّ.

يعد هذا المدخل المختلف للصفقة الشخصية في العمل مقارنة بالإدارة النفسية لعمليات التعاقد جوهريًا لتركيزه العملي الذي نستخدمه في هذا الكتاب. تتمثل قيمة أسلوب الصفقة الشخصية في العمل في تناوله للقضايا الفعلية واحتياجات الأفراد من المدراء والموظفين. فكرة ثبات عمل عقد نفسي واحد داخل منظمة عمل بأكملها غير حقيقية على الإطلاق، فنحن نعرف جميعًا أن ترتيبات التوظيف للمدراء الأكبر سنًا تختلف عن ترتيبات هيئة الموظفين الأصغر سنًا، وهناك اختلافات حقيقية جدًا بين الوحدات أو الأقسام الوظيفية والجغرافية، لتأكيد ذلك هناك

عقد نفسي واحد لا يتوافق مع طبيعة الحياة الفعلية لمنظمة العمل. فالذي أدركته -وأتمنى أن يدعمه الدليل الموجود في الفصل الثاني- أنه من المحتمل التفكير في بعض التوقعات عالية المستوى التي تطبق بدرجة من الثبات داخل منظمة العمل -على سبيل المثال شركة (Pret amanger)، و(Ernst and Young)، وشركة التعدين، و(John lewis) تمثل التوقعات الإدارة النفسية لعمليات التعاقد أو صفقة منظمة العمل.

فما يحدث على المستوى العملي أنه في حين يوجد عقد نفسي سائد لكنه يتخلل بدرجات متفاوتة الصفقات الشخصية الفعلية في العمل بين الأفراد بعضهم البعض. في بعض الأحيان، ربما يدخل الإدارة النفسية لعمليات التعاقد بشكل قوي في الصفقة الشخصية الفردية بين مدير وأعضاء فريق عمله. في فرق وأقسام أخرى، قد تستخدم صفقة منظمة العمل بدرجة أقل وربما لديها عناصر مختلفة تمامًا.

يتضح من خبرتنا العملية في العمل داخل منظمات العمل الصعوبة البالغة في السعي لاستخدام وتغيير الإدارة النفسية لعمليات التعاقد بمفرده وفي معظم الأحيان سيصبح مستحيلاً. ومع ذلك، يمكن أن تحدث محاولة تغيير الصفقات الشخصية الفردية في العمل تغيير كبير في الإدارة النفسية لعمليات التعاقد.

قيمة العمل من الصفقة الشخصية في العمل هي تقديمها لأداة عملية للتغيير الذي يمكن أن تغير بعد ذلك الإدارة النفسية لعمليات التعاقد العام. عند التركيز على الإدارة النفسية لعمليات التعاقد في العمل نخلق الفرصة للتغيير الذي يمكن ألا يحدث عن طريق الإدارة النفسية لعمليات التعاقد بمفرده.

ملخص الفصل :

- تتضمن كافة علاقتنا مع الآخرين صفقة شخصية، ففي جوهرهما، تشتمل كل من الصفقات الشخصية وصفقات العمل على توقعات بشأن ما ستحصل عليه من الآخرين وما سيحصلون عليه منا. لدى الصفقات الشخصية العديد من أوجه التشابه مع صفقات العمل التقليدية عندما نشتري أو نبيع شيئًا كما تتضمن التبادل والمبادلة ودلالات عند فشل أحد الطرفين في تحقيق توقعات الطرف الآخر.

- تختلف الصفقات الشخصية عن صفقات العمل بسبب عدم اشتمالها دومًا على أي عناصر مالية هامة. كذلك بشكل متكرر لا يدرك الطرف الآخر أو نصرح بتوقعاتنا في الصفقة الشخصية له حتى يتم فسخ الصفقة الشخصية.

- لدى الأفراد توقعات مختلفة جدًّا وصفقات شخصية بشأن مواقف متماثلة، لدى كل منا توقعاته الخاصة بشأن طريقتنا المفضلة في تعامل النادل في المطعم نحونا، حتى إذا لم نكن على دراية كبيرة بها، سيصبح لدى النادل في المطعم مجموعة توقعاته الخاصة في الصفقة الشخصية نحونا كعملاء.

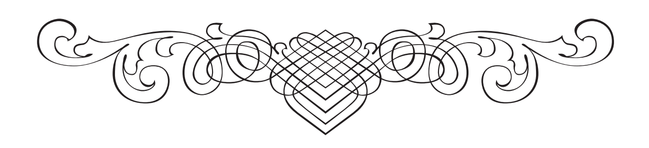
- تعد الصفقة الشخصية في العمل التوضيح العملي للإدارة النفسية لعمليات التعاقد، تشير الصفقة الشخصية للتوقعات المتبادلة وغالبًا الغير مصرح بها التي تعمل طيلة الوقت بين الأفراد (الأشخاص وفرق العمل) الذين يتفاعلون ويتواصلون مع بعضهم البعض. تؤثر درجة تخطي أو إخفاق الآخرين في تلبية توقعاتنا على طريقة استجابتنا وتعاملنا وتصرفنا نحوهم. تتخلل الصفقات الشخصية علاقاتنا مع الأسرة والأصدقاء فالزملاء والعملاء والمنظمات المجتمعية وأصحاب العمل ومقدمي الخدمات.

- يؤثر تحقيق صفقاتنا الشخصية مع العملاء تأثيرًا مباشرًا على أداء العمل.. يمكن أن تؤدي تلبية توقعات العميل في مطعم إلى ليلة ممتعة، إعادة الزيارة وتوصيات لأصدقائنا بالذهاب له مما ينتج عنه بشكل كبير لزيادة عوائد

المطعم. ومع ذلك، إذا لم تحقق توقعاتنا في مطعم يمكن أن تفوق النتائج تغيير حالتنا المزاجية في تلك الليلة؛ حيث قد ينتج عن ذلك نصحنا الآخرين بتجنُّب الذهاب له مما يؤدي في النهاية لتقليل العوائد والأرباح.

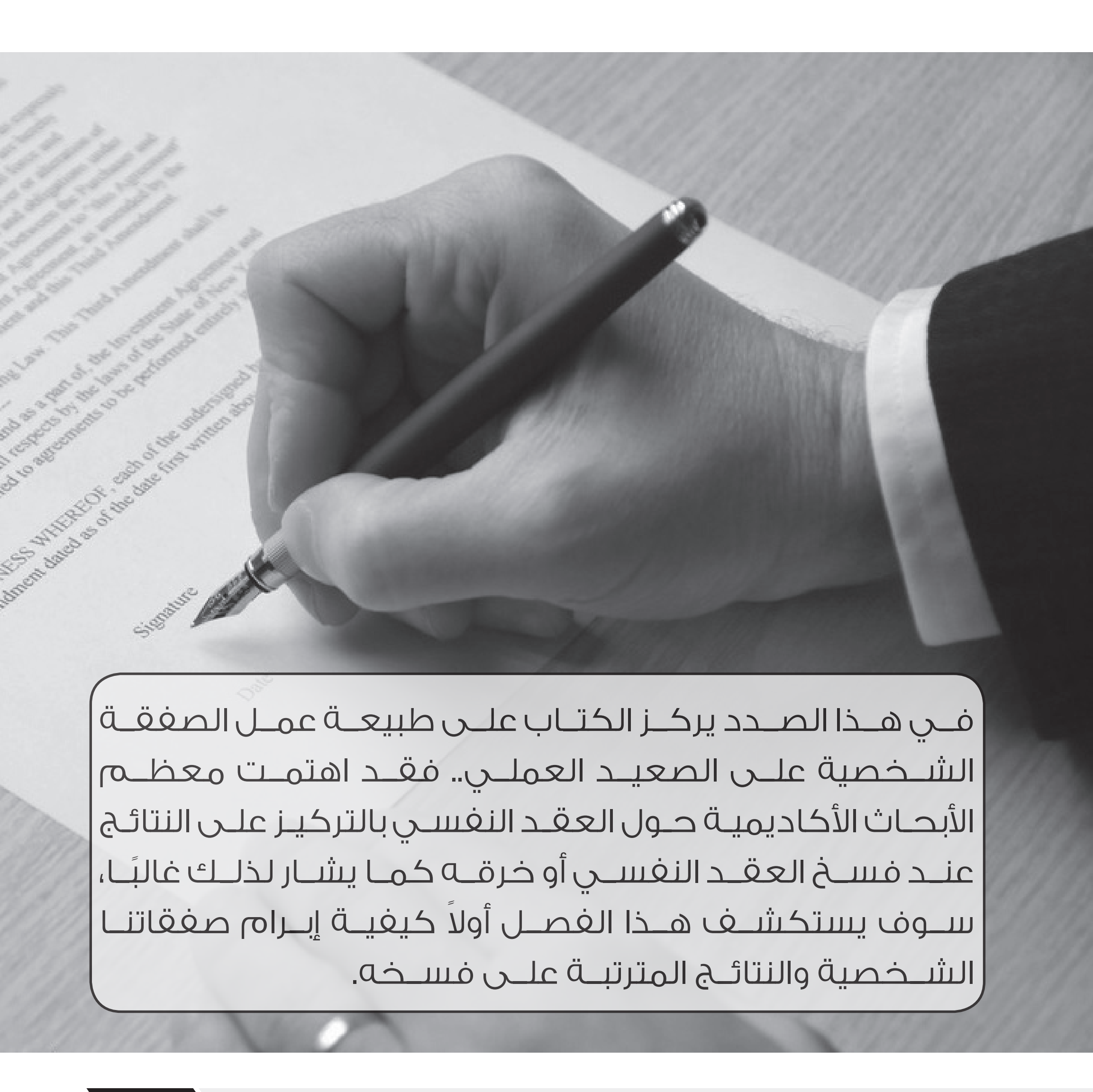
➤ لدى الصفقة الشخصية في العمل أربعة عناصر:

- ماذا أتوقع من مديري ومنظمة العمل؟
- ماذا أمنح مديري ومنظمة العمل؟
- ماذا يتوقع مديري ومنظمة العمل مني؟
- ماذا تمنحني منظمة العمل؟
- بينما يركز الإدارة النفسية لعمليات التعاقد على التوقعات بين الفرد ومنظمة عمله، تركز الصفقة الشخصية في العمل على العلاقة الفعلية بين الأفراد في العمل -مع رئيسنا وأعضاء فريق العمل والزملاء.. يقدِّم التركيز على الصفقة الشخصية في العمل أداة عملية للتغيير التي لا يقدمها الإدارة النفسية لعمليات التعاقد.
- قد تشير توقعات الموظف بشأن الصفقة الشخصية في العمل لأي من الفئات الحادية عشر المحتملة -البيئية الاتجاه السلامة التحدي التطوير الابتكار التأثير المساواة العلاقات التقدير والأمان.
- قد تشير توقعات المدير ومنظمات العمل بشأن الصفقة الشخصية من الموظف إلى: الأداء، المرونة، التعلم، التعاون، التوافق، المعرفة، التطوير، تمثيل الشركة، العناية، الالتزام والحماية.



الفصل الرابع

إبرام وفسخ الصفقات الشخصية



في هذا الصدد يركز الكتاب على طبيعة عمل الصفقة الشخصية على الصعيد العملي.. فقد اهتمت معظم الأبحاث الأكاديمية حول العقد النفسي بالتركيز على النتائج عند فسخ العقد النفسي أو خرقه كما يشار لذلك غالبًا، سوف يستكشف هذا الفصل أولاً كيفية إبرام صفقاتنا الشخصية والنتائج المترتبة على فسخه.

تستمد محتويات هذا الفصل من البحث الأكاديمي عن العقد النفسي.. يتناول كلا الفصلين التاليين اللذين سيعتمدا على هذا البحث الأكاديمي في تقديم بعض الأفكار العملية وأطر العمل التي يمكن أن تساعدنا في إدارة طريقة عمل الصفقة الشخصية عمليًا من يوم لآخر داخل منظمات العمل.

➤ خطوات ما قبل التوظيف في إبرام الصفقات الشخصية:

يمكن النظر لصفقتنا الشخصية مع المنظمة التي توظفنا في ضوء أربع مراحل أساسية: ما قبل التوظيف والتعيين والتطبيع الأول والخبرات التالية.. تبدأ مرحلة ما قبل التوظيف بوعينا الأول عن منظمة العمل –قد ينشأ ذلك من وسائل الإعلام أو الدعاية أو الإنترنت. قد نسمع عن منظمة العمل من خلال وجهات نظر أصدقائنا وأقراننا ومستشاري المهن وهكذا.. تطور منظمات العمل من سمعتها في أسواقنا– وربما في أداء عملها العام ومنتجاتها الابتكارية والخدمات وسمعة ماركتها التجارية وسمعتها كأصحاب عمل.. يؤثر ذلك في سمعة التوظيف تأثيرًا مباشرًا على المعتقدات والتوقعات الشخصية المرتقبة للموظفين المرتقبين الجدد –وهو ما ليس دومًا أمرًا إيجابيًا.

من أحد التقييمات الحديثة عالية المستوى للصفقات الشخصية للشركات بالمملكة المتحدة (أفضل 100 شركة للعمل لديها لدى (Sunday times). تسعى المنافسة السنوية التي تقييمها جريدة (Sunday times) لتحديد المائة منظمة عمل الأكثر تقديرًا من قبل موظفيها لتوفير بيئة مدعمة يشعرون فيها بالمكافأة والتقدير والتشجيع للتطور.. اعتمدت النتائج منذ 2001 على آراء ما يزيد عن (130000) موظف من كافة أرجاء المملكة المتحدة لإيجاد الأفضل حقًا من بينها.. لا تثير الدهشة إشارة العديد من الشركات المدرجة في قائمة أفضل (10) شركات إلى أن التعيين أصبح أسهل نتيجة لوضعها وسمعتها.. سيصبح إدراج الشركة في (قائمة

أفضل 100 شركة للعمل لديها) ذات تأثير على مدركات الموظفين أيضًا بشأن الصفقة الشخصية المأمولة عند العمل لدى إحدى تلك الشركات.

على سبيل المثال:

عندما تتصدر قضايا محاكمة الموظفين عناوين الصحف أو عند الإعلان عن هبوط في الأداء، أو زيادة عالية المستوى في العمالة عن الحاجة.. من المحتمل أن يؤثر وضع العمل داخل منظمة العمل من كونه مخيب للآمال أو عالي المغامرة على طريقة إدراك الموظفين المرتقبين مستقبلاً لأي صفقة شخصية مستقبلية عند العمل لديها، وكذلك من المحتمل تمامًا -على سبيل المثال- إذا أشيع عن منظمة عمل صعوبتها وصرامتها مع منافسيها أن يعتبرها أفرادها أنها صارمة أيضًا.. يمكن أن تشكِّل سمعة منظمات العمل توقعات ما قبل التوظيف للموظفين المرتقبين مستقبلاً.



على نفس النحو، مثلما ستحقق بعض الشركات سمعة إيجابية من وراء إدراجها في (أفضل 100شركة للعمل لديها) أو تقييمات مماثلة، قد تكتسب شركات أخرى سمعة أقل إيجابية.

خطوات مرحلة التعيين في إبرام الصفقات الشخصية:

تبدأ المشاركة في نشاط التعيين بتزويد الموظف المرتقب بمعلومات كاملة بشكل أكبر عن الصفقة الشخصية المستقبلية التي تقدمها منظمة العمل.. يمد التفاعل والمناقشات مع مستشاري التعيين ومدراء الموارد البشرية ورجال الإدارة جميعهم موظفي المستقبل المرتقبين بمصدر ثري للمعلومات عن منظمة العمل وطبيعة عملها وطريقة تعاملها مع الأفراد.. يمكنهم ذلك من توقع ما قد يصلح بالفعل داخل منظمة العمل، وأنواع الصفقات الشخصية المتوقعة داخل تلك المنظمة.

أثناء التعيين، سيتم نقل العديد من

المعلومات الموضوعية للموظفين المرتقبين، مثل ساعات العمل، وطريقة تعامل الشركة مع الأفراد المبتكرين لأفكار جديدة، وإمكانات الترقية.. يتم تقديم الكثير من تلك بطريقة إيجابية داخليًا لتشجيع الموظفين المرتقبين لاكتساب انطباع جيد عما يصلح في تلك المنظمة.

ففي الفصل الثاني قدَّمنا معلومات عن الصفقات الشخصية المرتقبة عن عدد من منظمات العمل، بناءً على التعليقات الموجودة على مواقعها الإلكترونية.. على نفس النحو، سيكتسب أي موظف مرتقب انطباعات عن الصفقة الشخصية المتوقعة التي قد يتوقعها من زيارته للمواقع الإلكترونية لشركات أخرى. سيتضح المزيد من ذلك من خلال أجزاء خاصة بالتعيين، بالإضافة إلى عبارات عن قيم الموظف والمشاركة المجتمعية وهكذا.. ليس من المدهش أن الهدف من وراء تلك الوسائل خلق انطباع إيجابي عن منظمة العمل، وذلك ما يجسده الموقع الإلكتروني ومطبوعات الشركة التي تقدمها منظمات العمل للخريجين الجُدد المرتقبين كجزء من سباق جذب أفضل المواهب الشابة من سوق الخريجين.

الهدف من وراء تلك المعلومات تسويق الشركة عن طريق خلق توقعات إيجابية ينبغي أن تصبح لدى الفرد إذا رغب في الانضمام لمنظمة العمل.. تشتمل الموضوعات الموجودة على صفحات المواقع الإلكترونية للشركة للخريجين مدى ألفة الأفراد، وطريقة تعامل زملائهم لهم، ومدى منح الأفراد مزيد من المسئوليات وفرص التدريب المتاحة ومسارات الترقية نحو الإدارة العليا.

على سبيل المثال: المعدل الذي يتوقعه الموظف من الحصول على الترقية، والاضطلاع بمهام دولية، ومقدار التدريب والتطوير الذي تقدمه الشركة. إذا أفرطت شركة في الترويج لذاتها في العروض التقديمية للتعيين والمطبوعات وعلى المواقع الإلكترونية، ستوجد احتمالية حقيقية في حضور الموظفين الجدد بصفقات شخصية غير حقيقية لا يمكن تحقيقها مطلقًا.

هناك خطر -مثلما واجهت ذلك منظمات عمل عديدة؛ حيث قد يخلق الموقع الإلكتروني ومطبوعات أخرى تقدمها منظمات العمل توقعات غير حقيقية بين الموظفين المرتقبين.

بالإضافة للمعلومات الحقيقية الخالصة المقدمة في مرحلة التعيين، يتم إرسال رسائل ضمنية وغير لفظية أيضًا للموظفين عن الصفقة الشخصية التي قد يتوقعوها من منظمة العمل.. تعد طريقة رد الأفراد على الهاتف، وموعد الاستجابات لطلبات التقدُّم للوظائف، والمهارات الشخصية لهؤلاء القائمين بالتحدُّث مع المعينين المرتقبين بعض الأمثلة التي توضح ما يصلح داخل الشركة وما يتوقعه الفرد من معاملة بمجرد التحاقه بالعمل.. من المحتمل أن يمد عدد واسع من خبرات الاتصال والتفاعل الشخصي الموظفين المرتقبين بإشارات بشأن مدى احترام الفرد، ودرجة الإنصات للآراء، ودرجة الالتزام المأمولة من الفرد، ومقدار التعاطُّف الشخصي والدعم المتوقع تلقيه.

فعلى سبيل المثال: من المعروف جيدًا أن من أفضل طرق زيادة تقديم عروض وظيفية خارجية لمرشحين جدد الإسراع بموعد اتخاذ القرار وتقديم العروض.

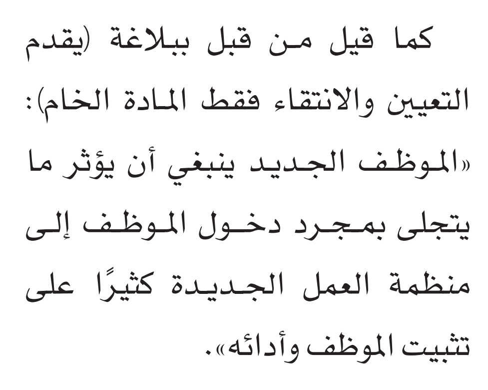
من المحتمل بشكل كبير الحصول على مرشح جديد يقبل عرض وظيفة عند الاتصال بالمرشحين هاتفيًّا ليلاً بعد حضورهم لإجراء المقابلة الشخصية وإخباره برغبتك في التحاقه بالعمل أكثر من الانتظار أسبوعين لإرسال نفس المعلومات من خلال خطاب رسمي.. الفائدة الواضحة من وراء ذلك وضع منظمة عملك قبل المنظمات الأخرى التي ترغب في تقديم عروض وظيفة لنفس الشخص. الفائدة الأخرى الأكثر جوهرية لاتخاذ قرار سريع بشأن المرشح والاتصال به إرسال رسالة ضمنية تفيد رغبة منظمة العمل فيه شخصيًّا وليس أي شخص آخر.

الأمر الذي يمكن إغفاله بسهولة هو قيمة إعطاء معلومات واضحة للمرشحين

التي لم تكن طلباتهم للوظيفة ناجحة. قد لا يصبح من المناسب دومًا توضيح السبب للمرشح المرفوض وراء عدم فوزه بالوظيفة. ومع ذلك، إذا تضمنت عملية الانتقاء طرق تقييم متقدمة مثل مركز التقييم (Assessment centre) أو القياس السيكولوجي، فمن المعروف أن المرشحين يقدرون التغذية الراجعة لذلك؛ حيث يقدم لهم معلومات يمكنهم أن يستخدموها كي تساعدهم على التطور. ترك المرشحين يعرفون فشلهم وسبب ذلك بطريقة مقبولة يزيد عن كونه كياسة؛ لأنه يساهم في سمعة منظمة العمل في السوق.. يعد أمرًا هامًّا بصفة خاصة إذا توقعت اتصال المرشحين الغير ناجحين بالآخرين ممن قد يرغبوا في التقدُّم لوظيفة في الشركة في المستقبل.

➤ إبرام الصفقات الشخصية أثناء التطبيع الوظيفي الجديد:





كما قيل من قبل ببلاغة (يقدم التعيين والانتقاء فقط المادة الخام): «الموظف الجديد ينبغي أن يؤثر ما يتجلى بمجرد دخول الموظف إلى منظمة العمل الجديدة كثيرًا على تثبيت الموظف وأدائه».

بمجرد التحاقنا بمنظمة ما تبدأ فترة شديدة من التطبيع.. تتناول في طياتها العديد من الخبرات المتنوعة وتؤثر تأثيرًا قويًّا على المساهمة النهائية للفرد ومدى شعوره بالإنجاز نحو عمله في منظمة العمل.. قد أشير إلى أن تطبيع الأعضاء الجدد يعد أحد أكثر العمليات الحيوية التي يمكن من خلالها أن تؤثر منظمة العمل.

➤ تضم عملية التطبيع أربعة عناصر مميزة بدءًا بـ:

الجماعة:

تلك هي الجماعة الأساسية التي سيتفاعل معها الفرد بانتظام كجزء من وظيفته.. تتناول مدى احتياج الأفراد لتعاونهم مع بعضهم البعض والقواعد الاجتماعية والسلوكيات الرسمية للزملاء.. التوقع السائد كثيرًا هو تشكيل الأفراد لشبكة علاقات شخصية سريعًا داخل منظمة العمل بعد التحاقهم بها.. ستعتمد شبكة العمل على نجاح الفرد كعنصر فعَّال وإنجازه للمهام مع ومن خلال الآخرين.

تتمثل القضية الأساسية في قدرة الموظف الجديد على بناء علاقات يشعر من خلالها بالقبول والثقة من زملائه الجدد عند العمل والمشاركة في تفاعل اجتماعي متصل بالعمل، على سبيل المثال عند تناول الغداء.



المهمة والدور:

يشتمل ذلك على المهام والأنشطة الخاصة بالعمل، والمتوقع من الموظف الجديد، وما ينبغي أن يقوم به بالتعاون مع الزملاء، وما يقوم به بمفرده جيدًا ويجتنبه.. تكمن القضية الأساسية هنا في مدى شعور الموظف الجديد بكفاءته الكاملة والقبول كشريك عمل. يتمثل الجزء الأساسي في ذلك تلقيه تغذية راجعة، وتقدير على الأداء، واكتساب الدافعية نحو الرغبة في تحقيق أهداف مهمة للجماعة ومنظمة العمل. يعد الحديث عن الدور والمهام أحد المسئوليات الرئيسية لمدراء خط الإدارة نحو المعينين الجُدد وتقديم مساهمة حقيقية بشأن أداء الفرد بفاعلية لدوره نتاجًا لذلك.



الثقافة:

تعد تلك افتراضات متعلمة ومشتركة وفنية يعتمد عليها الأفراد في سلوكياتهم اليومية.. تشير الثقافة للمعايير والقواعد المشتركة التي تشكل طريقة تفاعل وعمل الأفراد داخل منظمة العمل. تتجاوز جماعة العمل المباشرة وتشير للأخلاق والقيم التي يعبر عنها الأفراد داخل منظمة العمل.. تتاح أطر عمل مختلفة لوصف الثقافة، بما فيها الأنواع الأربعة للثقافة التي وضعها: (Cameron and Quinn): اللاهرمية وظيفية، والسوق، والتدرُّج، والعشيرة. سيتم تناولها فيما بعد في الفصل التاسع، بالإضافة لفكرة التأثر الشديد للصفقات الشخصية داخل المنظمة بثقافتها.



التقييمات المشتركة:

تشير لدرجة تكيف الوافد الجديد مع المعايير، وعقلية إدراك وتقييم القضايا والنتائج في مقر العمل.. من الأمثلة على ذلك وجهات نظر بشأن الجودة والنجاح وإضافة قيمة. كما تشتمل أيضًا على أشياء ضمنية أكثر ما يجعل الشخص ميزة لمنظمة العمل. من أهم متطلبات النجاح تبني الموظف الجديد وقائده وزملائه لتقييمات مشتركة عن الأمور الهامة في محل العمل. بدون هذا التفاهُّم المشترك يصبح من الصعب تحقيق الانسجام والإجماع في الرأي وحتى الفاعلية.



من المحتمل أن تصبح عملية التطبيع مكثفة للغاية مع فريق العمل المباشر للوافد الجديد، وخاصة مع قائده. ستبدأ المناقشات مع الزملاء مباشرة، وفي معظم الأحيان سوف تسبق الالتحاق بالعمل.. تتضمن كافة عمليات التعيين داخل الشركات المعروفة لدى المؤلف الاتصال بين منظور الموظف الجديد وقائده، وتشرك أيضًا عدد متزايد من منظمات العمل الزملاء والأقران المرتقبين في عملية التعيين والانتقاء.

لمعظم الأفراد، يعتبر القائد المباشر أكثر فرد مؤثر يحدد طريقة تطبيعهم داخل منظمة العمل. في ضوء كونه المصدر الرئيسي للموارد والدعم الشخصي يلعب القائد دورًا حاسمًا في تطبيع الموظف الجديد ومساعدته في عقد صفقات شخصية مناسبة، مباشرة معه ومع زملائه الجدد الآخرين.. يشير البحث إلى أن القادة المتفاعلين شخصيًّا مع الموظفين الجُدد وهؤلاء المتباعدين والملتزمين بشكل صارم بعقد التوظيف يؤثرون في إدراك الوافد الجديد نحو منظمة العمل بأنها أكثر دعمًا. وكذلك يميل الموظفون الأكثر اتصالاً شخصيًّا بقادتهم للالتزام بشكل أكبر نحو منظمة العمل وتبني سلوكيات مفيدة للعمل. ونحن نؤكِّد على ذلك لحد كبير نظرًا لأن ذلك يساعد في توافق الصفقات الشخصية للوافدين الجُدد والقادة.

يؤدي القادة الفعَّالون دور الموجه للموظفين الجُدد: فهم يقدِّمون المعلومات، بالإضافة للنصيحة بشأن كيفية ترتيب الأولويات، وكيفية ممارسة العمل والتحدُّث في الموضوعات المناسبة مع الأشخاص المناسبة خلال الفترة الأولى من التحاق الموظف الجديد بمنظمة العمل.. يتضمن الجزء الأساسي من ذلك مساعدة

الموظف الجديد على فهم التزاماته نحو منظمة العمل في ضوء عدد متنوع من الأمور مثل مقدار العمل المتوقع إنجازه، ومعايير الجودة التي يستخدمها أفراد المنظمة لتحديد الفاعلية، وما يجعل الموظف فعَّالاً.

إحدى مسئوليات القائد إظهار مستويات عالية من الاعتبار والدعم نحو الوافد الجديد لمساعدته لكي يتم تعيينه.. بينما لدى الموظفين المعينين بدرجة كبيرة وجهة نظر واضحة عن قيمتهم الذاتية وإسهامهم في منظمة العمل لما يتمتع به الوافد الجديد.

بذلك في البداية.. ففي بعض الأحيان سيقدِّم القائد ببساطة معلومات واقعية، ويجيب على أسئلة يعرفها بالفعل الموظفون المعينون. وفي أحيان أخرى سيحتاج القائد لتشكيل الوافد الجديد من خلال الإطراء والدعم والتقدير الذاتي -أشياء لا يتطرق لها في المعتاد الموظف الأكثر خبرة. لذلك يحتاج القائد لتوجيه مزيد من الانتباه للموظف الحديث مراجعًا أدائه، وباحثًا عن طريقه توافقه، ومشجعًا إياه، ومصدرًا لتعليقات إيجابية بشأن إنجازاته.

يصف المثال الموضح لاحقًا في الفصل الخامس طريقة تفاعل (Ann) –موظفة جديدة– مع أحداث ومواقف معينة. أحد تلك الأمور رد فعلها السلبي عندما طلب منها إكمال استمارة لإبداء مقترحاتها لتحسين طريقة التعامل مع شكاوى العملاء.. لاحظ قائدها عزوفها عن إكمال الاستمارة المطلوبة، وقرَّر الجلوس بجانبها ومساعدتها في إكمالها.. نتج عن ذلك أنها طلبت أن تعرض أفكارها على

لجنة، وتمَّ تنفيذ توصياتها للتغيير بعد ذلك. فقد ساعد تدخل قائدها في منع رد فعل سلبي مبدئي بشأن إكمال استمارة كي يتحول لوجهة نظر سلبية دائمة عن رغبة منظمة العمل في تنفيذ أفكار ومقترحات الموظفين.

من أدوار القائد مساعدة الموظفين الجدد في تكيف أوجه التعارض -التي ربما في إدراكهم- عن الوظيفة أو منظمة العمل وفقًا لحقائق العمل.. قد يكتسب موظف جديد فكرة قدرته على إجراء تغييرات في طرق العمل دون الرجوع للزملاء. وفي منظمة أخرى عندما تتم هذه التغييرات بواسطة الإجماع، قد يحتاج القائد لنصح الوافد الجديد ذي الحاجة لاستشارة واكتساب مدخلات من الزملاء الآخرين، بما فيهم هؤلاء الموجودين بالأقسام الأخرى، وعليه الصفقة الشخصية الضمنية هنا هي أهمية اكتساب مدخلات وأفكار الآخرين قبل إجراء تغييرات في ممارسات العمل ذات تأثير عليهم، ويحتاج الوافد الجديد لتعديل توقعه إذا ما وصل لفكرة جديدة للتطوير يمكن تنفيذها بمفردها فقط. من التوقعات الأكثر واقعية منح موظف جديد لديه فكرة للتغيير فرصة للتأثير وإقناع الزملاء المعنيين بهذا الإجراء بأن الفكرة طريقة أفضل للعمل قبل إمكانية تنفيذها.

أثناء مرحلة التطبيع الأولى سوف ينصح ويدعم ويوجه القائد الوافد الجديد بشأن السلوك المقبول عبر جانب واسع من الأداء الوظيفي لمنظمة العمل على كل من المستوى الرسمي والغير الرسمي، بينما يحتاج أحد الموظفين الجدد لكثير من التدريب عن تفاصيل الوظيفة الجديدة، قد يحتاج موظف آخر للتوجيه بشأن أفضل طريقة لإقامة علاقات داخل الفريق. لكن ربما يحتاج فرد آخر للمساعدة في العمل عبر الوظيفية مع زملاء في أقسام أخرى. لدى كل منظمة عمل طرقها الفريدة في إنجاز الأشياء والتحدي الذي يواجه القائد هو كيفية مساعدة ودعم الوافد الجديد على أفضل نحو في الفهم والتقرُّب من الزملاء والعمل في حد ذاته.

➤ قيمة الصفقة الشخصية في عملية تقلد المنصب (التنصيب) والتطبيع:



تتمثل قيمة الصفقة الشخصية فيما يخص فهم التنصيب والتطبيع في تقديم إطار عمل يفهم من خلاله الموظف الجديد عالمه الجديد في العمل.. تركز الصفقة الشخصية على التحقيق المتبادل للتوقعات، وهذا يعتبر التحدي الأساسي الذي يواجهه الوافد الجديد -تحديد توقعات الآخرين منه والتوقعات الفعلية التي يمكن أن ينشدها من منظمة العمل وأفرادها. عندما تتقلد منصب جديد يصبح التحدي الوصول لتوقعات الآخرين منا -خاصة السلوكيات والأنشطة- ذات قيمة ومعنى للزملاء، مقارنة بتلك السلوكيات والأنشطة التي تخلق الخلاف أو رد فعلي سلبي.

ففي بعض فرق العمل يعتبر قضاء الدقائق الأولى القليلة في بداية كل يوم في الحديث دون رسمية الطريقة الصحيحة لبدء اليوم، في فرق ومنظمات عمل أخرى السلوك المناسب هو الدخول في جو العمل مباشرة بمجرد الحضور والجلوس على الحاسب الآلي الشخصي. قد يحدث الحديث مع الآخرين دون رسمية فيما بعد -ربما في الساعة 10,30 بعد بدء كل فرد لعمله -أو ربما يحدث مرة واحدة عند انتهاء الأفراد من مهمة عمل هامة.

في بعض الفرق، الصفقة الشخصية عبارة عن التحدُّث دون رسمية أول شيء في الصباح قبل الاضطلاع بالعمل، وقد يعتبر الفرد الذي يتوجه مباشرة لعمله دون التحدُّث مع الآخرين شخصًا غير ودود أو منعزلاً .. في فرق أخرى؛ حيث يعتبر الشيء المعتاد هو التوجه للعمل مباشرة والحديث -فيما بعد- في الصباح قد ينظر

للفرد الذي يبدأ بالحديث في بادئ الأمر عما قام به في الليلة الماضية شخصًا مختلفًا أو مضيعًا للوقت. يرجع ذلك لفسخ هؤلاء الأفراد الصفقة الشخصية بشأن الحضور والتوجه للعمل حتى وقت احتساء القهوة في الصباح.

تعتبر الصفقات الشخصية عن الحديث الاجتماعي جزء صغير فقط من القصة.. من المظاهر الأكثر أهمية للصفقات الشخصية طريقة وإجراء وتنفيذ العمل. ففي إحدى منظمات العمل الأمريكية الدولية المشهورة التي عمل معها المؤلف، تضمنت الصفقة الشخصية درجة عالية من إذعان الفرد لقائده المباشر. تتضمن الصفقة الشخصية كما تبدو للعديد توقع بشأن عدم مبادرة هؤلاء الأفراد في مناصب الإدارة العليا المختصة أو المتوسطة بتوضيح التوجه. وعليه تصبح الصفقة الشخصية أو المعيار الانتظار حتى يقرر أحد أفراد الإدارة العليا الاتجاه والأهداف المتطلب تحقيقها. بمجرد إعلان المدير الأعلى لذلك، يصبح المتوقع من الأفراد العمل بجد لتطبيق أو تنفيذ القرارات. يتناقض ذلك بشكل ملحوظ مع منظمات عمل أخرى تدور فيها الصفقة الشخصية عن مبادرة الفرد بتوضيح الاتجاه وتحقيق نتائج وعدم الانتظار حتى اتخاذ الإدارة العليا لقرار.

تقدم الصفقة الشخصية إطار عمل لوضع توقعات متبادلة بين الموظف الجديد، وقائده. بالإضافة للتركيز على توقعات القائد والزملاء المنشودة من الموظف الجديد تبرز الصفقة الشخصية أهمية التوقعات الخاصة بالموظف الجديد. أحد الإسهامات الحيوية التي يمكن أن يقوم بها القائد: فحص توقعات الموظف الجديد بشأن العمل وعلاقات العمل، ففي أحيان عديدة قد تقوم تلك التوقعات على احتياجاته الشخصية.

على سبيل المثال: الحاجة لدرجة عالية من الإنجاز أو التقرُّب والاتصال مع أفراد عديدة ومتنوعة، على الصعيد العملي، بالرغم من ذلك ستتأثر طريقة وعي الفرد وتعبيره عن احتياجاته الشخصية (على سبيل المثال الإنجاز والاتصال) بالصفقات الشخصية التي تعارف عليها في مكان آخر، خاصة في منظمات عمل سابقة عمل لديها.

ومع ذلك، قد ينظر لذلك على أنه أمر غير مقبول في شركة يعد فيها التوجه للعمل مباشرة أولاً جزء من الصفقة الشخصية للفريق، وبالرغم من ذلك إذا

سمحت الصفقة الشخصية للفريق بالمحادثات الشخصية الغير رسمية في وقت الراحة واحتساء القهوة، سيصبح من المفيد إخبار الوافد الجديد بقبول إجراء محادثات –لكن ليس من المقبول أن تصبح أول أمر في الصباح. عند إخبار الوافد الجديد بتلك القاعدة الغير رسمية سيساعد القائد الفرد على عقد الصفقة الشخصية المناسبة بشكل أكبر بما يلبي احتياجاته الشخصية على أفضل نحو، وفي نفس الوقت تحقق الصفقة الشخصية للفريق المتعلقة بالمحادثة الشخصية.

على سبيل المثال:

قد يتوقع شخص انبساطي من واقع تجربته في شركات أخرى أن الشيء المناسب هو المشاركة في محادثة شخصية مع الزملاء في أول عشر دقائق من يوم العمل قبل التوجه لأداء العمل.. قد يصلح ذلك إلى حد ما مع ميوله التفضيلية الانبساطية.

قد يحدث سياق مختلف جدًّا للصفقة الشخصية بشأن إنجاز النتائج.. قد يصبح لدى الفرد الطموح، وذات درجة عالية من التصميم، توقع بأنه من المناسب تحديد الأهداف والسعي نحوها بمفرده مع الرجوع للزملاء قليلاً.. ربما يقدر القائد بشدة تصميم الفرد، لكنه يدرك أن سعيه نحو ذلك بمفرده قد يسبب مشكلات لا ضرورة لها له وللآخرين في المنظمة.

لذلك قد يقرِّر القائد أن ينصح الوافد الجديد قبل شروعه في التنفيذ أنه يحتاج لمناقشة وتوضيح أهدافه في بادئ الأمر مع القائد، وأحيانًا مع الآخرين، كذلك قبل الانتقال للتطبيق.. من المحتمل أن يجد الوافد الجديد أنه من المفيد إذا أشار قائده أن أفكار التغيير في حاجة للنقاش والموافقة قبل تنفيذها.

عند نصح الوافد الجديد سوف يستطيع القائد في الواقع إبرام صفقة شخصية تشبه الجدول (4–1).

توقعات القائد من الموظف الجديد	توقعات الموظف الجديد من القائد ومنظمة العمل
الوصول إلى أفكار التغيير ومناقشتها معه، والرجوع للزملاء أولاً قبل التنفيذ.	إتاحة الوقت والإنصات للأفكار الجديدة لإنجاز المهام والتغيير.
ضرورة الوضع في الاعتبار قضايا وأفكار الزملاء قبل أفكارك لتحقيق النتائج والتغيير وكيفية تطبيقها.	دعم الأفكار الخاصة بالعمل والتغيير عند قابلية تطبيقها، وتقديم النصح بشأن إمكانيات وعوائق منظمة العمل التي لا بدَّ من وضعها في الاعتبار.
السعي بحماسة نحو الأهداف والغايات التي خضعت للمناقشة بقليل من التدخُّل والمشاركة من جانب الإدارة.	إتاحة الحرية والمساحة للتقدُّم وتنفيذ الأشياء وتحقيق النتائج.
تحقيق نتائج عالية الجودة تضيف قيمة للعمل.	تقدير الجهود والنتائج بالإطراء والمكافئة.

يعد التحدي الذي يواجهه القائد هو كيفية توافق أوجه القوة الشخصية للموظف الجديد وكفاءاته على أفضل نحو بطريقة تضيف أقصى قيمة وتدعم أيضًا طرق منظمة العمل في العمل الرسمية والغير رسمية. السبيل لذلك في اعتقادي إبرام الصفقة الشخصية بشكل أكثر وضوحًا بين كل من الموظف والقائد. من المتوقع أن التوافق والانسجام الجيد بين توقعات الموظف وتوقعات القائد سوف يقدم أكثر علاقة فعَّالة طويلة الأمد.. حتى الآن توجد دراسة بحثية فعلية واحدة معروفة لدى المؤلف تدعم هذا الافتراض الهام، وبينما قد حدث ذلك بين القادة والموظفين يأتي

هذا من دراسة لجليسات الأطفال وأصحاب عملهم، من منظمة عمل تجارية.. يعد هذا القصور في البيانات التجريبية الأكثر تفصيلاً أمرًا سلبيًّا ويعوقنا عن معرفة المزيد من طريقة تشكيل العقد النفسي أو الصفقات الشخصية، كما نود أن نعرف. وبالرغم من ذلك، تدعم بعض من تغذيتنا الراجعة من واقع تجربتنا العملية الخاصة بتشجيع تنفيذ الصفقات الشخصية بشدة صلاحية جعل الصفقات الشخصية أكثر وضوحًا.

سيساعد إبرام صفقات شخصية واضحة مناسبة مع الموظفين الجُدد في تطوير فهمهم الذي من ناحية سوف يتيح للفرد تحقيق طموحاته، بجانب تحقيق أهداف القادة والشركة.

تتمثل قيمة الصفقة الشخصية في التنصيب والتطبيع في التركيز على خلق توقعات مشتركة ومتوافقة بين الموظفين الجُدد من جانب، والقائد والزملاء ومنظمة العمل من جانب آخر. فهي تبرز الحاجة الفعلية للتبادُّل بين الموظف الجديد والآخرين في منظمة العمل. يعقد القادة الفعَّالون المعروفون لدى المؤلف بشكل منتظم مناقشات مع الموظفين الجدد عن اهتماماتهم وتوقعاتهم الفردية. على هذا النحو، تبني التوقعات كدعم عملي لتحقيق أهداف العمل وبناءً على احتياجات الموظف الفردية أيضًا.

قد تؤثر إدارة التوقعات أثناء التنصيب أو عند الالتحاق بالعمل تأثيرًا حقيقيًّا على أداء الفرد والتزامه نحو منظمة العمل في الواقع. إذا توافقت مدركات وتوقعات الموظف بشكل واعٍ مع حقائق منظمة العمل الجديدة خلال الثلاثة أشهر إلى الستة أشهر الأولى من المحتمل أن يصبح الفرد فعَّالاً، ويستمر في العمل. إذا تمَّ دراسة تغيير العمالة داخل منظمة العمل على مستويات مختلفة ويحدث التدهور نموذجيًّا في غضون ستة إلى ثمانية عشر أسبوع بعد الالتحاق بالعمل. السبب وراء ذلك أن الفرد بعد ستة أشهر ينتهي من فترة انبهاره بالوظيفة الجديدة، وتتوقع منظمة

العمل منه أن يحقق نتائج ويصبح الفرد أيضًا على دراية بحقائق الوظيفة ومنظمة العمل. إذا تمَّ تشكيل وإدارة التوقعات المتبادلة أثناء التنصيب بفاعلية سيترك قليل من الموظفين الجدد العمل، ويمكن تقليل -بشكل كبير- تكاليف التعيين الغير ضرورية.. اتضح أن إدارة الصفقة الشخصية مع الموظفين الجدد بالإضافة لمساعدة الأفراد منهم يضيف إسهامًا حقيقيًا في النتيجة النهائية لمنظمة العمل.

تعتبر الصفقات الشخصية التي تبرم بفترة وجيزة بعد التحاق الفرد بمنظمة العمل عنصرًا هامًّا للنجاح والسعادة اللاحقة للموظف الجديد.. فهي تضع نمطًا لما يحدث فيما بعدُ، وتشير لطريقة علاقة عمل الفرد مع منظمة العمل.

➤ تكرار فسخ الصفقات الشخصية بعد عملية التطبيع الأولى:

تتعلق أحد الأسئلة المثيرة حول الصفقات الشخصية بتكرار خرقها أو فسخها بعد عملية التشكيل الأولى.. تشير كافة الأدلة إلى أن الصفقات الشخصية بمجرد إبرامها -في وجهة نظر الموظفين- يتم فسخها بشكل متكرر.

أشار جزء كبير من دراسة مسحية للحكومة المحلية بالمملكة المتحدة أن (80%) من الأفراد الذين خضعوا للدراسة المسحية ذكروا أن عقودهم النفسية قد تعرضت للفسخ. أشارت دراسة مختلفة وأكثر تركيزًا على الأفراد في خلال فترة 10 أيام في حياتهم العملية بناءً على مذكراتهم الشخصية أن أنواع مختلفة من الموظفين يشعرون بأن فسخ العقد النفسي يحدث كجزء معتاد من الحياة العملية لمعظم الأفراد. في المتوسط تمَّ الإشارة أن كل فرد احتفظ بمذكرة قد شعر بأنه يتم الإخلال بوعد واحد كل أسبوع، ويتم تخطي وعدين خلال كل 3 أسابيع.

تشير الأدلة إلى أن فسخ الصفقات الشخصية أمر شائع تمامًا.. بينما كانت نسبة بعض عمليات خرق التوقعات قليلة نسبيًا.. على سبيل المثال الفشل في تحية أحد الأفراد، كانت كافية مع ذلك بالقدر الذي يلفت انتباه الأفراد. تكمن

أهمية نتائج البحث في الحساسية الشديدة للعديد منا تجاه حتى عمليات الخرق الضئيلة لصفقاتنا الشخصية. سيتم سرد مثال على إبرام وخرق صفقة شخصية في الفصل الخامس الذي يوضح نوع الموقف الذي يحدث في الواقع للعديد من الأفراد. في حين هناك العديد من عمليات خرق الصفقات الشخصية العديدة والمتكررة التي تلقى ملاحظة الأفراد، الكثير منها بعيد وليس ذات دلالة نسبيًّا. فالشيء المهم هو تسجيلها بالفعل في ذهن الأفراد وملاحظتها، حتى ولو لم ينتج عن العديد من تلك عمليات الخرق تغييرات في سلوك أو أداء الأفراد.

➤ لدى البحث في تكرار خرق الصفقات الشخصية أهمية ذات بعدين:

أولاً: يشير إلى إدراك الأفراد ضمنيًا لفكرة الصفقة الشخصية.

وثانيًا والأكثر دلالـةً: توضح الأعـداد الخالصة لعمليات خرق الصفقات الشخصية المدركة لقيمة وأهمية المفهوم لاستيعاب العلاقة بين صاحب العمل والموظف.. ففكرة الصفقة الشخصية ليست فكرة نظرية فقط، بل جزء من حقيقة حياتنا العملية.

تشير أبحاث أخرى عن خرق الصفقات الشخصية إلى تنوع أسباب ذلك بناءً على جماعة الموظف التي ينتمي إليها. توضح بعض الأدلة أن السبب في عملية الخرق من منظور المسئولين التنفيذيين في الشركات الدولية يتعلق بشكل متكرر معظم الوقت بالتدريب والدعم من القائد. ومع ذلك، السبب في منظور موظفي البنوك لعملية الخرق المحققة غالبًا كان غياب الأمان الوظيفي وقصور التمتُّع بسلطة اتخاذ القرارات -تتوافق النتيجة الأخيرة مع توقعات الفرد في ضوء عمليات خفض العمالة التي تتم عبر العديد من شبكات الفروع البنكية المختلفة.

لاستكشاف قضية الخرق بشكل أكثر تفصيلاً، قد تحتاج لتأمل شخص ما في محل عملك شعرت نحوه بالإحباط والضيق في الأسابيع الأخيرة. فماذا أنجز هذا الشخص؟! وفيم فشل؟! كيف توقعت منه أن يتصرف ويؤدي بشكل مختلف؟! هل أظهرت ضيقك أو إحباطك منه؟! أم احتفظت بذلك في داخلك؟! هل أدرك هذا

الشخص بمشاعرك من أي مصدر آخر –على سبيل المثال من سلوكك الغير لفظي، أو ربما من شخص آخر يعرف مشاعرك؟

ما عدد مرات شعورك بقليل من الإحباط من هذا الشخص أو آخرين في العمل؟ هل يرجع ذلك –في وجهة نظرك– لفسخ هذا الشخص صفقتك الشخصية معه؟

لحسن الحظ ليست الصورة عن الصفقات الشخصية المفسوخة سلبية كليًّا.. أشار الدليل من هذا البحث لإدراك العديد من الأفراد الوضع عند تخطي صفقاتهم الشخصية.. يشير ذلك مرة أخرى إلى أن الأفراد يلاحظون بالفعل ما يحدث للصفقات الشخصية –وليس من جانب واحد فقط.

تضفي مدركات الأفراد تجاه تخطي أو عدم تلبية التوقعات جميعها الدعم والمصداقية لنموذج الصفقة الشخصية الموضح بالفصل الخامس. يوضح نموذج الصفقة الشخصية ما يحدث في الواقع بالضبط في الصفقة الشخصية، ويوضح ذلك الشكل (5–2) طبيعة عمل الصفقة في صفحة (84).

➤ أثر خرق الصفقة الشخصية على اتجاهات الموظف:

يوجد دليل واضح على أثر خرق الصفقة الشخصية أو انتهاكها على اتجاهات الموظف. التغييران الأكثر احتمالاً في اتجاهات الموظف نتيجة لخرق الصفقة الشخصية هما شعور الفرد برضا وظيفي أقل، ونيته بشكل كبير في ترك وظيفته. يدعم هذه النتيجة بحث بالمملكة المتحدة والولايات المتحدة. وعلى النقيض، يشير البحث حول تأثير تخطي الصفقة الشخصية إلى الشعور بمشاعر أكبر من قيمة الذات.

تتوافق النتائج بشدة مع الأشياء التي سمعتها أثناء تدريبي للمسئولين التنفيذيين ذي الرتبة الأعلى.. تتعلق إحدى الحالات بأحد المسئولين التنفيذيين الذي أدربه على مدار فترة مداها عدة سنوات.. فقد قابلت هذا الشخص النشيط والمثابر منذ

عدة سنوات ماضية عندما كان متقلدًا منصب مدير متوسط المستوى. ففي ذلك الوقت أتذكر سعيه في طموحاته لتحقيق حلمه كمسئول تنفيذي. ففي أوائل هذا العام تمَّ تعيينه في وظيفة مسئول تنفيذي أعلى في منظمة عمل أخرى، وأتذكر مدى شعوره بالإثارة تجاه التحديات والفرص لإنجاز هذا الدور الواعد الجديد.

منذ فترة، في عام 2005م، انفرد الرئيس بهذا الشخص، وأخبره بأنه سوف يتم تعيينه خلال فترة وجيزة جدًّا في منصب مسئول تنفيذي، المتقلد الحالي لهذا المنصب سيترك منظمة العمل ويتم الإعلان الرسمي عن ذلك في غضون بضعة أيام. غمرت السعادة هذا الشخص من هذه الأخبار. ومع ذلك، لم يتم إصدار أي قرارات على مدار عدة أسابيع، وبدا أن المسئول التنفيذي الحالي قد راجع نفسه ونيته بشأن بقائه في المنظمة. آثار ذلك حقًّا التحدي أمام عميلي الذي توقع أن يتم تعيينه كمسئول تنفيذي في أي لحظة. كما آثر ذلك على ثقته في ذاته الشديدة المعتادة بشكل ملحوظ، وتساءل عما ينبغي أن يستمر في تلك المنظمة من عدمه؟

المثير في ذلك أنه عندما سألت عميلي عن أسباب التأخر في تعيينه في اعتقاده، قدم لي أسباب مختلفة عديدة.. سألني عما ينبغي أن يبحث عن وظيفة بديلة نظرًا لعدم الوفاء بوعد تعيينه في منصب المسئول التنفيذي. فنصحته بالرغم من صعوبة وتحدي الموقف بأنه ينبغي أن يظل هادئًا ويحتفظ بسلوكه المعتاد داخل المنظمة ولا يفكر في إمكانية ترك المنظمة خلال شهور قليلة حتى يتم مناقشة الأسباب المحتملة لتأخر تعيينه بعناية.. كما نصحت عميلي، أيضًا بأن يتحدَّث مرة أخرى مع رئيسه ويسأل عن مبررات ما حدث.

بعد فترة وجيزة للغاية من منح الرئيس لبعض التعليقات المطمئنة لعميلي وخلال ثلاثة أسابيع من المناقشة تحولت رغبة عميلي للسعادة الغامرة؛ حيث تمَّ الإعلان عن تعيينه كمسئول تنفيذي.

تعتبر خبرة عميلي، الانخفاض الوجيز في اعتقاده بذاته وأفكاره بشأن ترك

العمل بالضبط ما توقعته نتائج البحث حول خرق الصفقات الشخصية، فما قد مرَّ به عميلي في الواقع كان شعورًا قويًّا بخرق صفقته الشخصية بعد إخبار رئيسه إياه بأنه سوف يتم تعيينه المسئول التنفيذي القادم. أدَّت حقيقة عدم حدوث أي شيء خلال أسابيع قليلة إلى اعتقاد عميلي بأن الوعد بالمنصب المرتقب يتم الإخلال به الآن. قد حدث الانخفاض الوجيز في ثقته بذاته بشأن الموقف بالرغم من تخميناته الصحيحة عن أسباب التأخير.

يوضح ذلك إدراك الأفراد بالفعل للأمر حينما لا تتحقق التوقعات بشأن العمل.. تؤثر عمليات خرق وانتهاك الصفقات الشخصية بالفعل على مشاعر تقديرنا للذات والرضا الوظيفي ونوايانا لترك العمل.

➤ أثر خرق الصفقة الشخصية على سلوك الموظف:

هناك بعض الأدلة على تأثير خرق الصفقات الشخصية على السلوك الفعلي للموظف، وليس فقط على اتجاهاته، بالرغم من العدد الكبير من دراسات البحث الأكاديمي في هذا الجانب تقدِّم نسبة ضئيلة منها فقط دليلاً واضحًا على وجود علاقة السبب -بالنتيجة بين خرق الصفقات الشخصية وسلوك الأفراد داخل العمل.

أظهرت إحدى الدراسات عن الموظفين والمشرفين عليهم خلال فترة من الزمن أنه عندما حدثت بالفعل عمليات خرق للصفقات الشخصية، هناك تغييرات ملحوظة ذات دلالة إحصائية على السلوك المنحرف داخل العمل. يؤثر السلوك المنحرف داخل العمل سلبًا على أداء العمل، ومن الأمثلة على ذلك الحصول على فترات راحة عديدة متكررة، ومغادرة العمل مبكرًا، والثرثرة بإفراط مع الزملاء، وعدم دعم الزملاء.

وجدت دراسة بحثية علاقة إيجابية بين تنفيذ الصفقة الشخصية وسلوك

الدعم، بمعنى آخر، تصرف الأفراد الذين نفذت صفقاتهم الشخصية بطريقة أكثر دعمًا نحو الزملاء عن هؤلاء الذين تحققت صفقاتهم الشخصية بشكل أقل.

تقدِّم تلك الدراسات، ودراسات حالة أخرى دليلاً يشير لوجود علاقة بين تحقيق الصفقة الشخصية وسلوك الأفراد داخل منظمة العمل. من منظور أكاديمي دقيق لم يتم إثبات تلك العلاقة على النحو الذي نوده. وبالرغم من ذلك، تقنعنا تصرفات زملائي وتصرفاتي بأن خرق العقد النفسي ذات تأثير مميز على تفكير وسلوك الموظف.

ففي مجموعة (Parkside) للإسكان أجرينا تدخُّلاً تضمن تدريب جميع المدراء لعقد مناقشات عن الصفقات الشخصية مع موظفيهم في عام 2003م. اشتمل التدريب على مدخلات يتبعها ممارسة جلسات تدريب وتخطيط فردية وإجراء مناقشات عن الصفقة الشخصية بين كل مدير وأعضاء فريق العمل. لدعم المناقشات قدم المؤلف أيضًا وزملاؤه ما نطلق عليه (أدوات الصفقة الشخصية) (deal toolkit personal) التي ساعدت القادة على وضع هيكل للمناقشة مع زملائهم.

أثناء فترة مداها ستة أشهر بعد التدريب، أدركنا أن (60%) من القادة تقريبًا قد أجروا مناقشات شخصية مع أعضاء فريق عملهم.. أشارت التغذية الراجعة من الأفراد داخل منظمة العمل أن تلك المناقشات كانت ذات قيمة مرتفعة، وساعدت في زيادة الانفتاح والتفاهُم بين القادة وأعضاء فرق العمل.

قارنت دراسة مسحية أجرتها منظمة العمل حول وجهات النظر بشأن تواصل الاستجابات من الموظفين قبل (12) شهر من التدخُّل.. فقد تحسنت الاستجابات الخاصة بهذا الجانب (تشجيع المدير الموظف على إبداء وجهات نظره) من (20%) إيجابيًا إلى (60%) إيجابيًا، وتحسنت الاستجابات الخاصة بهذا الجانب (استيعاب الموظف لمساهمة وظيفته في أهداف منظمة العمل) من (40%) إيجابيًا إلى (60%)

إيجابيًّا.

توضح النتائج التي وصلنا إليها في مجموعة (Parkside) للإسكان أن التفاهُّم المتزايد بين الأفراد بشأن صفقاتهم الشخصية يؤدي لتحسن مدركات الأفراد تجاه أدوارهم الوظيفية ومنظمة العمل بشكل عام.

تزيد الأدلة الناتجة من خبرة العمل في التدريب، بالإضافة إلى مهام تغيير منظمات العمل من اقتناع المؤلف بشدة بتأثير خرق وتنفيذ العقد النفسي تأثيرًا شديدًا للغاية على اتجاهات الموظف ومشاعره من ناحية والسلوك والأداء الفعلي في محل العمل من ناحية أخرى.

ملخص الفصل:

تمر عملية إبرام الصفقة الشخصية للموظف مع مديره ومنظمة العمل بأربع مراحل متتابعة: ما قبل التوظيف والتعيين، وعملية التطبيع الوظيفي الجديدة، والتطبيع فيما بعد. من السهل أن ينسى الموظف قوة الخبرات التي يمر بها قبل حتى التحاقه بمنظمة العمل في مرحلتي ما قبل التوظيف والتعيين التي تحدد توقعاته والصفقة الشخصية بعد التحاقه بالعمل.

تتمثل قيمة الصفقة الشخصية أثناء التنصيب والتطبيع الأول للموظف الجديد في تقديم إطار عمل، وطريقة للتخطيط ثم تشكيل توقعات الوافد الجديد، مما يخلق أساسًا لالتزامه فيما بعد. سوف يساعد التوضيح المبكر للصفقة الشخصية الوافد الجديد في إدراك أفضل طريقة لتلبية احتياجاته -على سبيل المثال الاحتياجات الاجتماعية والإنجاز- في حين تتم تلبية أيضًا في نفس الوقت احتياجات الزملاء وفريق العمل الجديد.

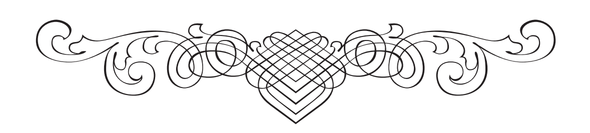
أثناء مرحلة التنصيب يمكن للقائد أن يناقش ويعقد صفقة شخصية فريدة مع الموظف الجديد التي تضع في اعتبارها الاحتياجات الشخصية للفرد، بالإضافة

إلى القواعد غير الرسمية عن طريقة تصرف وتفاعل الأفراد مع بعضها البعض. وعلى النقيض مع العقد النفسي، يمكن أن تساعد الصفقة الشخصية في تحقيق التفاهُّم بين الموظف الجديد وقائده بشكل شخصي وواضح وتصبح شيئًا يمكن أن يلتزم ويرتبط به كلاهما.

هناك دليل ملحوظ على مرور أغلبية الموظفين بعمليات خرق لعقودهم النفسية. تشير إحدى الدراسات لوعي الأفراد بعمليات الخرق الضئيلة أسبوعيًّا بشكل منتظم.. تتنوع أسباب خرق العقد، وربما توجد أسباب خاصة بموظفين في قطاعات مختلفة.. بينما وجدت دراسة لمدراء دوليين أن الخرق يرجع معظم الوقت لتدريب ودعم المدراء.. توصلت دراسة عن موظفي البنوك أن العديد من عمليات الخرق الشديدة كانت بسبب الأمن الوظيفي.

توجد نتائج بحثية هامة تشير لإدراك خرق العقد النفسي وإمكانية أن يسبب مشاعر قوية وشديدة داخل الأفراد. يمكن أن يؤدي خرق الصفقة الشخصية بالفرد النشيط وذي كفاءة عالية معتادة للشك بشأن تقديره لذاته وثقته، يمكن أن تظهر الأدلة لدعم تلك النتائج بشكل متكرر في التدريب الشخصي الفردي.

توضح الأدلة من الأبحاث الأكاديمية أن العقد النفسي لا يؤثر فقط على الاتجاهات والمشاعر، ولكن يؤثر أيضًا على السلوك الفعلي داخل العمل.. تشير البيانات إلى أن خرق العقد النفسي يمكن أن يؤدي بالفرد للاستثمار بشكل أقل في عمله وإصدار كثير من السلوكيات المعروفة بـ(السلوك المنحرف داخل العمل) -مغادرة العمل مبكرًا، الحصول على فترات راحة كثيرة وطويلة والثرثرة طويلاً مع الزملاء، يشير عمل المؤلف الاستشاري في المهام الاجتماعية أن تنفيذ العقد النفسي يؤدي لمزيد من التواصل والعلاقات وتحسين فعالية منظمة العمل.



الفصل الخامس

عملية إبرام الصفقة الشخصية



تتمثل قيمة الصفقة الشخصية في العمل لدى المدراء وممارسي الموارد البشرية في تقديم منظور عالي الديناميكية، والتطبيق لفهم وإدارة العلاقات بين منظمة العمل وأفرادها على المدى القصير والمتوسط والطويل.. تقدِّم الصفقة الشخصية طريقة لتغيير علاقة الموظف بمديره المباشر ومن خلاله علاقته بمنظمة العمل.

‹ V الطبيعة الديناميكية للصفقات الشخصية:

في الفصل الثالث قدَّمنا نموذجًا للصفقة الشخصية، وفي هذا الفصل نعتمد على هذا النموذج، مع وضع في الاعتبار نتائج البحث المستعرضة في الفصل الرابع، واقتراح نموذج لطبيعة عمل الصفقة الشخصية على الصعيد العملي. يضع هذا النموذج في اعتباره التغيير المستمر وتطور العلاقات التي تعد حقيقة في حياتنا العملية. يمكن أن يتم استخدام النموذج بداية من الاتصال الأول ما قبل التعيين بين منظمة العمل والموظفين المرتقبين، ودخولهم في منظمة العمل، والمرحلة الانتقالية عبر الأدوار المختلفة والمتطورة إلى ترك الفرد منظمة العمل في النهاية.

تتمثل قيمة الصفقة الشخصية في العمل لدى المدراء وممارسي الموارد البشرية في تقديم منظور عالي الديناميكية، والتطبيق لفهم وإدارة العلاقات بين منظمة العمل وأفرادها على المدى القصير والمتوسط والطويل.. تقدِّم الصفقة الشخصية طريقة لتغيير علاقة الموظف بمديره المباشر ومن خلاله علاقته بمنظمة العمل.

ينظر البحث الأكاديمي والنظرية الحديثة حول العقد النفسي له كسلسلة من الصفقات الثابتة بين الفرد ومنظمة عمله. بينما يقدم هذا المنظور رؤى مفيدة، تعجز رؤيته المحدودة عن توضيح الحقيقة الفعلية للحياة داخل منظمات العمل.

يكمن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة والمدراء في محيط العمل في كيفية تعزيز وتطوير العلاقات مع موظفيهم بطرق تأخذ في اعتبارها تغير احتياجات العملاء وأهداف واستراتيجيات منظمة العمل، بالإضافة إلى تطور وتغير احتياجات ورغبات وطموحات الأفراد.

تتطلب تلبية توقعات العملاء الجديدة بشكل متكرر تغييرات في طرق العمل لإجراء تغييرات في الخدمات والمنتجات المقدمة. قد يتضمن ذلك تغييرًا في تكوين الفرق وتحديد المهام بين الأفراد بالإضافة إلى تغييرات في تدفق وعمليات العمل. تضيف التقنية الجديدة إلى فرص التغيير في طريقة إنجاز العمل. يغير توازن تلك المتطلبات مع احتياجات وتفضيلات الموظفين الشخصية.

عندما يصبح لدى الفرد أطفال تتغير أولوياته الشخصية في ترك العمل في الوقت الراهن، وقد يحتاج الموظف أيضًا للتغيير بسبب بعض الظروف مثل مرضه أو أحد أفراد أسرته أو الطلاق أو تغيير محل العمل أو الاستمرار في مزيد من التعليم وهكذا. ربما يشعر الفرد أيضًا بعد فترة من الزمن بالملل من وظيفته، ويقرِّر أن يقوم بدور مختلف، وهذا من شأنه أن يخلق ضغوطًا للتغيير أيضًا. ببساطة تامة دوافع إجراء التغيير في العمل بلا حدود تقريبًا.

لمواجهة تلك التحديات يحتاج القادة لأدوات وطرق تساعدهم في إدارة التغيير على نحو يحقق إنجاز العمل، ويستجيب لمتطلبات الموظف الفردية. من المأمول أن تتمكن الصفقة الشخصية من إضافة إسهام حقيقي هنا؛ حيث يوضع في الاعتبار كل من احتياجات المنظمة بجانب احتياجات الموظف. لذلك تنطوي على وعد بإضافة قيمة عند ضرورة إجراء التغيير. للوفاء بهذا الوعد يحتاج إطار عمل الصفقة الشخصية أن يصبح أكثر ديناميكية من العقد النفسي، ويتم النظر للعلاقات بين منظمة العمل والأفراد كعملية تطور مستمرة. وكما يقول (كونواى) و(بريرنر): «طالما تهمل الدراسات السابقة للعقد النفسي تتبع جوانب العملية ستصبح في -اعتقادنا- عاجزة عن إبراز جوهر العقد النفسي، وبالتالي تضعف من تطور فهمنا في المستقبل».

تنظر معظم الدراسات السابقة تحول العقد النفسي له كعلاقة غير ديناميكية

بين الموظفين ومنظمة العمل، ففي حين قدم ذلك رؤى رائعة، أعتقد أن ذلك ليس كافيًا للمدراء المباشرين واختصاصي الموارد البشرية لكي يستخدموه كأداة فعَّالة لإدارة علاقاتهم الفعلية مع الموظفين.

➤ تبرم الصفقات الشخصية بين كل قائد وأفراده:



لأجل الهدف العملي، من المهم جدًّا أن يركز تعريف الصفقة الشخصية في العمل على العلاقة بين الموظف الفرد أو فريق صغير من الموظفين ومديرهم. هناك عدد من الأسباب الهامة لتبني هذا المدخل.

هناك دليل على أنه بينما قد يوجد بعض الثبات للصفقات الشخصية داخل العمل، توجد أسباب إجبارية تشير إلى حدوث تنوع كبير بين الصفقات الشخصية لمختلف الأفراد داخل منظمة العمل. يرجع كثير من هذا التنوع للتأثير الفريد للأفراد من المدراء والقادة. بينما يوجه قائد أحد الفرق اهتمامًا شديدًا للجودة، يهتم قائد آخر بدلاً من ذلك بالدقة في المواعيد. في حين تقدر أقسام التسويق الابتكار والإبداع، تركز فرق المحاسبة بشكل أكبر على الثبات والموثوقية.

تشير خبرتي في منظمات عمل مختلفة إلى أن أهم صفقة شخصية لدى معظم الأفراد من الموظفين هي الصفقة الشخصية مع المدراء المباشرين في المقام الأول؛ حيث يمثِّل المدير ويجسد منظمة العمل للعديد من الأفراد. تدعم تلك الفكرة بشكل لطيف العبارة المستخدمة غالبًا يلتحق الأفراد بالشركات ولكنهم يتركوا المدراء، بمعنى آخر يترك الأفراد الشركة عندما يتم فسخ صفقتهم الشخصية عن طريق مدرائهم.

سوف يشجع وضوح الصفقة الشخصية بين القادة وموظفيهم أن يصبح كل قائد مدركًا لما يستطيع القيام به شخصيًا، وإدارة الصفقات الشخصية مع كل فرد من موظفيه. بمجرد أن يدرك القائد مسئوليته تجاه الصفقات الشخصية مع أفراده يستطيع أن يواجه التحدي بدلاً من تجاهله أو إحالته للإدارة العليا أو لأفراد الموارد البشرية!! اتضح من منظمات العمل التي قدَّمنا فيها مفهوم الصفقة الشخصية للمدراء تحمس هؤلاء المدراء بسهولة للقيام بتلك المسئولية الجديدة.

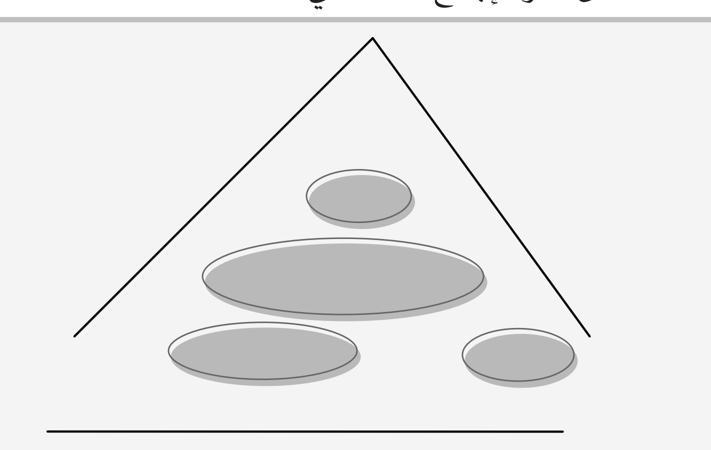
يعد وضوح الصفقة الشخصية بين القائد وأفراده نقطة البداية للكثير من النشاط العملي الذي أجراه المؤلف لتغيير الثقافة والقيادة (إشارة للفصلين 8، 9). من أسباب عدم استخدام العقد النفسي بشكل واسع الآن النظر له كشيء يتم تنفيذه عبر منظمة العمل بأكملها، أو على الأقل على مستوى وحدات كبيرة داخلها. نظرًا للنظر إلى الصفقة الشخصية كعلاقة بين الأفراد من القادة وموظفيهم أصبحت شيئًا واقعيًا لهم لاستخدامه في تخطيط وتفعيل التغيير.

يساعد منظور الصفقة الشخصية عند النظر لعمليات الموارد البشرية مثل التنصيب وإدارة الأداء وإجراءات الشكوى والانضباط والراتب القائم على الأداء.. وهكذا كعوامل مساعدة يستطيع أن يستخدمها الأفراد من القادة في تحديد وتشكيل مهام الأفراد داخل مقر العمل.. سيشجع ذلك من ناحية بشكل أكبر النظرة لوظيفة الموارد البشرية كمصدر لخلق قيمة العمل من خلال المساندة التي تمنحها للقادة في إدارة الصفقات الشخصية مع الأفراد.

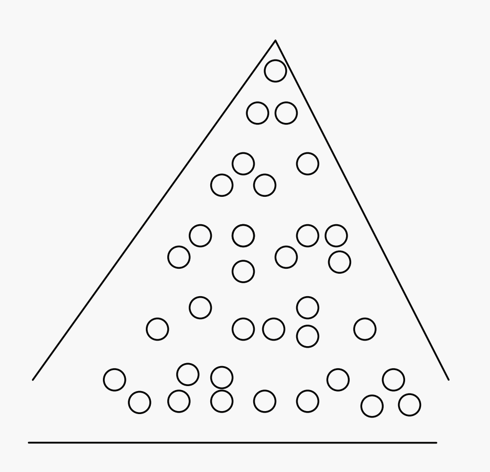
يقارن الشكل (5-1) بين النظرة المقترحة للصفقة الشخصية والطريقة شديدة التقليدية في مناقشة وكتابة العقد النفسي.. بدلاً من التفكير في عقد نفسي ينتشر داخل المنظمة بأكملها أو قطاعات كبيرة داخلها، من المناسب بشكل أكبر التفكير في عدد كبير جدًا من الصفقات الشخصية على مستوى الفرد أو فريق العمل داخل المنظمة.

الدلالة العملية للمدخل المقترح هي أن كل منظمة عمل ستصبح لديها صفقات شخصية متعددة.. سيعتمد الشكل الصحيح لكلٍّ من تلك الصفقات على طبيعة العمل في الوظائف الفردية وأسلوب ومنهج القائد، بجانب شخصيته والتفضيلات الأخرى للأفراد من الموظفين. عند التفكير في استخدام الصفقة الشخصية داخل العمل من المهم إجراء ذلك كترتيب خاص لكل فريق أو فرد ومديره داخل منظمة العمل.

ستقدم درجة ثبات كافة الصفقات الشخصية للأفراد والفرق داخل منظمة العمل مقياس لمدى ثبات العقد النفسي.. سوف تظهر منظمات العمل ذات عقد نفسي شديد الوضوح ثباتًا عاليًا عبر بعض عناصر الصفقات الشخصية الموجودة داخل منظمة عمل. لكن من المتوقع أن منظمات العمل ذات عقد نفسي أقل وضوحًا وتحديدًا ستظهر مستوى أقل في ثبات الصفقات الشخصية. فعلى سبيل المثال، من المتوقع أن لدى منظمة عمل ذات ثقافة متماسكة بيرقراطية في العقد النفسي صفقات شخصية بين المدراء وموظفيهم تهتم بالتركيز على القواعد والإجراءات وتولي اهتمامًا أقل نحو الإبداع الشخصي.



العقد النفسي الذي يعمل وفقًا له كافة الأفراد في مجموعات أكبر أو عبر منظمة العمل بأكملها



لدى الأفراد والفرق صفقات شخصية مميزة مع قادتهم

الشكل (5-1)

منظورات مختلفة للصفقة الشخصية والعقد النفسي

تكمن الميزة الهامة لهذا المدخل نحو الصفقة الشخصية في إدراكه لخصوصية كافة علاقتنا، ستختلف علاقتنا مع أحد الأشخاص عن علاقتنا مع شخص آخر، وأيضًا ستختلف علاقتنا مع أحد الأشخاص عن علاقاته مع أفراد آخرين. ستصبح علاقاتنا دالة للعديد من الأشياء المختلفة مثل شخصيتنا وعقليتنا كما شكلتها الخبرات ومعتقداتنا المختلفة نحو الآخرين. والأهم من ذلك، ستصبح كل صفقاتنا الشخصية أيضًا دالة على التفاعل بين أنواع شخصياتنا الأربع المختلفة. تتضح طريقة تفاعل الشخصيات المختلفة من خلال أطر عمل مثل مؤشر نموذج (Myers–Brigger Type) Myers–Brigger (Myers–Brigger))– النظرة السائدة هي تفاهم الأفراد ذوي بعض السمات المتشابهة بجانب بعض الاختلافات على نحو أفضل على المدى الطويل. ستتأثر صفقاتنا الشخصية تأثيرًا ذات دلالة بمزيج شخصيتنا وشخصيات الآخرين وطريقة تفاعله.

تتمثل قيمة الصفقة الشخصية في تركيزها ووضعها في الاعتبار ما يحدث في

الواقع بين الأفراد والفرق -أي: توقعاتنا المختلفة من أشخاص متنوعة والتوقعات المختلفة لهؤلاء الأشخاص المتنوعين منا. قد يصبح لدى قائد توقعات صارمة من موظف يعتبره صعب المراس، لكنه قد يصبح أكثر تساهلاً وذات توقعات أكثر مرونة من شخص يثق فيه ويحبه على المستوى الشخصي. وبالمثل، ربما يصبح لدى موظف توقعات صارمة تجاه مدير ليس لديه علاقة قريبة معه، لكنه يصبح أكثر تسامحًا مع شخص آخر يعمل معه ويحبه.

➤ طبيعة عمل الصفقة الشخصية على الصعيد العملي:

قبل تناول إطار عمل على طبيعة عمل الصفقة الشخصية قد يصبح من المفيد التطرُّق لما يحدث بشكل نموذجي في مسار علاقة العمل. في سبيل إضفاء الواقعية، تصف الفقرات التالية التغييرات التي قد تحدث في علاقة عمل إيجابية جوهرية بمرور الزمن. وبينما يعد هذا الوصف الموضح أدناه خياليًا، يعتبر قصة مؤلفة قائمة على العديد من المواقف الواقعية التي واجهها المؤلف.

تقرأ (آن) إعلان وظيفة تجذب انتباهها نظرًا لأنه يشير لتقدير الشركة للأفراد ذوي روح المبادرة. يعد ذلك أمرًا مهمًا بشكل خاص لـ(آن)؛ لأنها تشعر بأن رئيسها الحالي يثبط روح المبادرة بداخلها.. عندما تقدِّم أفكارًا لتحسين إنجاز الأشياء يستمع إليها رئيسها، لكنه لا يطبق مطلقًا أفكارها.

تقرِّر (آن) الذهاب لإجراء مقابلة شخصية وتشعر بالسعادة الغامرة عندما يسألها القائم بإجراء المقابلة عما قامت به لتحسين طرق العمل في وظيفتها الحالية ومنظمة العمل. يشعر القائم بإجراء المقابلة بإثارة شديدة عندما تعرض بعض من أفكارها التي لم تنفذ بعد، ويعلق بشكل إيجابي عليها. نتيجة لذلك تبدأ (آن) في الاقتناع بأن تلك الشركة هي الشركة التي يمكنها أن تستخدم فيها ما لديها من روح للمبادرة. يتزايد هذا الانطباع عند حضورها بمزيد من المقابلات الشخصية وعند الإنصات باهتمام إلى أفكارها للتغيير. تتشجع (آن) بشكل أكبر

عندما تعرف عن وضع الشركة للأفراد عبر برامج تنمية مختلفة لتشجيعهم على اتخاذ القرارات بأنفسهم.

بعد فترة قصيرة، تعرض الوظيفة على (آن) وتقبلها بسعادة. ففي يومها الأول في منظمة العمل الجديدة تشعر بالترحيب وتشعر بالسعادة من انتقالها لتلك الشركة. وفي وقت الظهيرة تقابل أحد أفراد الموارد البشرية الذي يؤكد مرة أخرى تقدير الشركة للأفراد ذوي الأفكار الجديدة والمبادرة. في طريقها للمنزل تشعر بإثارة حقيقية نحو وظيفتها الجديدة وتعتزم أن تقدِّم مجهودًا وطاقة أكبر في سبيل نجاح تلك الوظيفة الجديدة عما قدَّمته إلى شركتها السابقة.

تسير الأمور على نحو جيد وتشعر بالارتياح مع الآخرين داخل المكتب.. في أسبوعها الثالث تعلم عن إجراء معين للتعامل مع شكاوى العملاء، وتدرك أن ذلك الإجراء معقد دون ضرورة وغير فعَّال.. في نهاية اليوم تتحدَّث مع مديرها عما تراه وتسأل عن الإجراء الذي تحتاج له لكي تصبح العملية أسهل. يقول المدير: إنه عليها أن تكمل استمارة إلكترونية من صفحتين ينبغي إرسالها بريديًّا إلى أحد الزملاء لتقييم الاقتراح. تشعر (آن) بالقلق من ذلك، وتسأل مديرها عن سبب ذلك؛ حيث إنه فهم اقتراحها، أيعجز عن إجراء التغيير. يعلق على ذلك قائلاً بأن ذلك هو إجراء الشركة في تلك الأمور، ويطلب منها ببساطة أن تقدِّم له نسخة عند تسليمها للاستمارة.

تتذكر (آن) في شركتها السابقة كيفية إرسال مقترحات التغيير والتحسين بريديًّا، وكيف كان الأمر بأكمله إجراء بيرقراطي نتج عنه قيمة ضئيلة للغاية. تشعر بخيبة أمل معتقدة أن تلك الشركة مثل الشركة السابقة لا تقدر ذلك حقًّا. بالرغم من الحديث السابق عن تشجيع روح المبادرة. تشعر (آن) بالإحباط إلى حد ما وتتخلى عن الفكرة.. ينخفض حماسها المعتاد.

بعد أسبوع يسألها المدير عما قد أكملت الاستمارة ذات الصفحتين الخاصة

بفكرتها الجديدة لحدوث تغييرات في التعامل مع شكاوى العملاء. تقول: إنها لم تستطع المكوث في إكمال الاستمارة. عند سماع ذلك، يقترح مديرها أنه بإمكانهما أن يخصصا عشر دقائق لإكمال الاستمارة معًا.. تشعر (آن) بدهشة سعيدة من هذا الاقتراح ويجلس كلاهما على مكتبها ويكمل ويسلم كلاهما الاستمارة.

بعد ثلاثة أيام يتصل هاتفيًّا مدير من قسم آخر في منظمة العمل (بآن)، ويطلب منها الحضور في اجتماع لمناقشة أفكارها للتغيير في التعامل مع شكاوى العملاء. يتم إخبارها بأنه سيحضر الاجتماع المسئولون جميعًا عن إدارة طريقة التعامل مع شكاوى العملاء. تشعر بالسعادة من دعوتها لعرض أفكارها، وتشعر بسعادة بالغة عندما تسمع بعد بضعة أيام من حضورها الاجتماع عن تنفيذ مقترحها. يهنئ المدير (آن) على فكرتها ودخولها في طور التنفيذ. تشعر (آن) بالفخر الشديد من تطبيق فكرتها عبر أوروبا بأكملها. تشعر برغبتها الشديدة في إيجاد مزيد من الفرص لعرض أفكار جديدة للتغيير.

تسير الأمور في وظيفة (آن) الجديدة حتى مرور ستة أشهر منذ ذلك الحين عندما تسلم فكرتها الثالثة للتغيير، في تلك المرة تتعلق الفكرة بطريقة معالجة طلبات العملاء. تسلم (آن) الاستمارة المعتادة، لكن عند تقديمها لأفكارها تسمع عدد من التحديات أمام مقترحاتها. يشرح أحد أعضاء المجموعة سبب عدم قابلية أفكار (آن) للتطبيق، لكنها لم تقتنع بذلك تمامًا. تشعر بخيبة الأمل واكتئاب وتنخفض روحها المعنوية على مدار الأيام القليلة التالية وتظهر حماسة أقل في العمل.

لحسن الحظ يلاحظ مدير (آن) أنها أقل حماسة ويسألها عما تواجهها مشكلة. تصف (آن) ما حدث في الاجتماع، ويسألها عن أسباب عدم تنفيذ أفكارها. لم توضح (آن) ذلك بشكل كافٍ ويناقش المدير معها القضايا، وفى النهاية يسألها عن أسباب عدم اقتناعها بمبررات عدم صلاحية أفكارها. يذكرها مديرها بتقديره وتقدير الشركة لروح المبادرة التي أظهرتها حتى الآن، لكن ينبغي أن تدرك إمكانية عدم استيعابها دومًا لتأثير أفكارها على الآخرين والأشياء الأخرى داخل الشركة.

تشعر بالطمأنينة إلى حد ما بعد تلك المناقشة مع مديرها وترتفع روحها المعنوية في العمل.

في مناقشة الأداء بعد مرور ثمانية أشهر تتلقى (آن) تغذية عكسية إيجابية من مديرها. يخبرها مديرها بأن تقديرها العام (كفاءة تامة)، لكن لم يصل مستوى أدائها لرتبة (الامتياز) التي تتمناها. تشعر (آن) بخيبة أمل من ذلك وتناقش مديرها. ينصت المدير لها ويعلق قائلاً: إنه بينما تتسم (آن) بالاجتهاد في العمل والتعاون الجيد معه ومع الفريق وابتكارها لأفكار جديدة لا يرتقي مستوى أدائها العام حتى الآن لرتبة الامتياز. تشعر (آن) بشبوط الهمة تمامًا من تلك التغذية العكسية. ففي حين شعورها بالتقدير من قبل مديرها والشركة حتى الآن، تتساءل عما إذا كانت تلك الشركة هي الشركة المناسبة لمستقبلها على المدى الطويل. تتقبل تلك التغذية العكسية بشجاعة لكنها تعتقد أنها قدمت أفضل ما لديها وتشعر بأنها تستحق تقدير (ممتاز). في داخلها تتساءل (آن) هل تلك الشركة هي المكان التي تستطيع فيه أن تترقى وتتطور إذا لم يتم تقدير إسهامها تقديرًا كاملاً.

على مدار الشهر التالي، تسير الأمور على نحو معقول جيدًا ظاهريًا، لكن (آن) لا تزال تعتقد في داخلها بأن مديرها أصابها بخيبة أمل. من جانبه، يدرك المدير صعوبة تقبل (آن) لتقدير (كفاءة تامة)، ويقرر أهمية أن يوضح لها طبيعة الأداء الممتاز الذي يمكنها أن توجه نحوه جهودها للحصول على التقدير الذي تأمله. خلال بضعة أسابيع يخصص المدير وقتًا للإشارة إلى (آن) أثناء محادثات منفصلة مدتها خمس دقائق لمفهوم الأداء الممتاز في وجهة نظره، لكي تتمكن (آن) بالفعل من استيعاب منظور بلوغ ذلك في وظيفتها. نتيجة لتلك المحادثات تبدأ (آن) في إدراك سبب عدم استحقاق أدائها الحالي لرتبة الامتياز، وتدرك عدم صحة شكوكها بشأن الاستمرار في الشركة.

تعد تلك القصة نموذجية في توضيح التغيرات العاطفية التي تحدث أثناء رحلة تحقيق صفقة شخصية إيجابية. هناك بضعة جوانب إيجابية، وبعض الجوانب السلبية. تعتبر الإيجابيات والسلبية الأساسية:

- يركز الإعلان الوظيفي الأول ومقابلة ما قبل التوظيف على تقدير الشركة لروح المبادرة داخل الفرد وتعزز مناقشة التنصيب مع قسم الموارد البشرية من انطباع (آن) بأنه سوف يتم تقدير واعتبار مبادرتها. تقبل (آن) الوظيفة المقدمة عليها بحماسة.
- تظهر سلبية وجيزة عندما طلب من (آن) إكمال استمارة إلكترونية عن تغييرها المقترح في طريقة التعامل مع شكاوى العملاء، ويتمثل رد فعلها في تشابه هذه الممارسة مع خبرتها في شركتها السابقة.
- تمَّ إنقاذ (آن) سريعًا من تلك الدائرة السلبية بواسطة مديرها الذي يكمل الاستمارة معها وتصبح الأمور إيجابية تمامًا عندما تعرض مقترحاتها للتغيير.
- تشعر (آن) بالتشجيع حقًّا عند تنفيذ توصياتها للتغيير، ويحفزها ذلك لأداء مهامها الوظيفية على نحو جيد.
- بعد ستة أشهر تظهر سلبية عند رفض اقتراحها، وتصبح (آن) شاعرة بخيبة أمل.
- لحُسن الحظ يساعدها مديرها في رؤية الأمور بإيجابية أكبر وتشعر بالطمأنينة.
- تمر (آن) بشعور سلبي شديد عندما تحصل على تقدير (كفاءة تامة) عند مراجعة الأداء؛ حيث تشعر بأنها تستحق تقدير أعلى من ذلك كثيرًا.
- تشعر (آن) بخيبة أمل من ذلك، بالرغم من تعبيرها عن ذلك قليلاً.. نتيجة لذلك تتساءل عن إمكانية استمرارها في تلك الشركة على المدى الطويل.
- تشعر (آن) تدريجيا بإيجابية أكبر عندما يشير ويوضح مديرها مفهوم (الأداء الممتاز).. تطمئن من جديد ويساعدها ذلك في الشعور بشعور إيجابي مرة أخرى نحو وظيفتها ومديرها.

تعد تلك الإيجابيات والسلبيات جزءًا من النسيج المعتاد للحياة العملية، والأمر الذي نمر به جميعًا بطرقنا الشخصية والمختلفة. تكمن قيمة الصفقة الشخصية في مساعدة القائد في فهم ما يحدث على نحو أفضل، واتخاذ القرارات، أيضًا واتخاذ إجراءات في تناول قضايا الموظفين، حتى ولو لم تكن تلك الأمور أمور جوهرية بشكل عام.

➤ استخدام الصفقة الشخصية في فهم وإدارة أنفسنا وموظفينا:

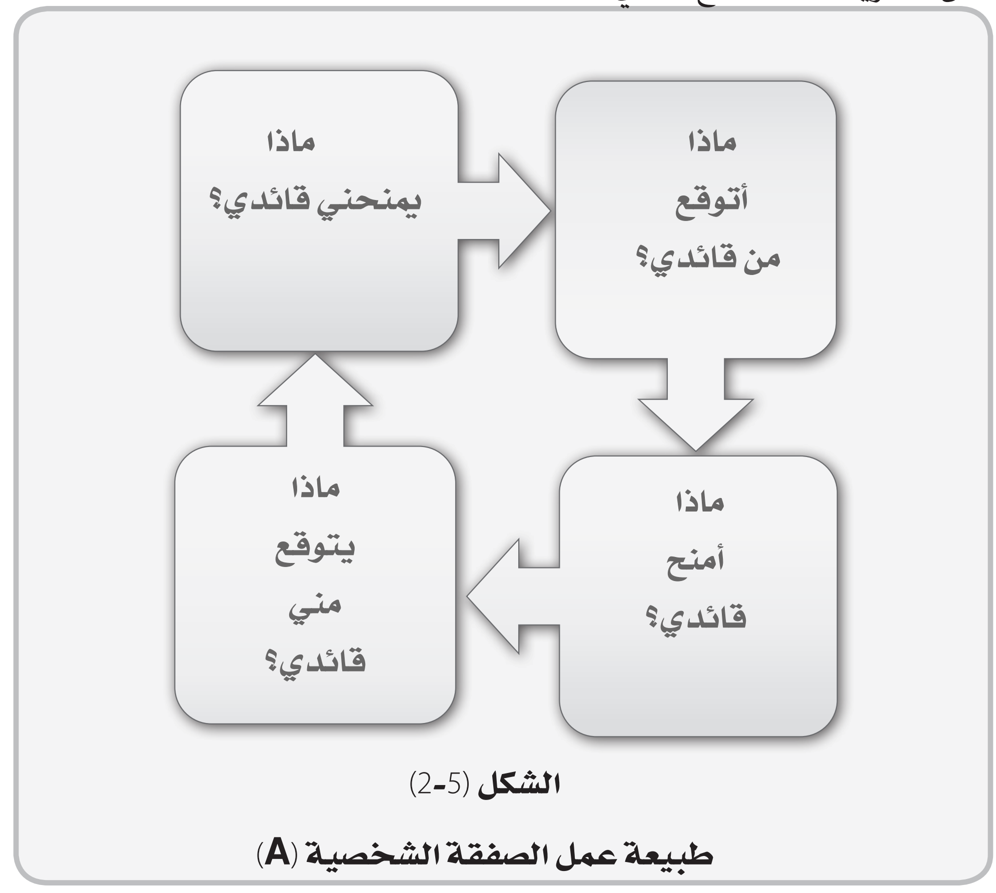
في الفصل الثالث حدَّدنا الأركان الأساسية الأربعة للصفقة الشخصية: (ماذا أتوقع من منظمة العمل؟)، و(ماذا أمنح منظمة العمل؟)، و(ماذا تمنحني منظمة العمل؟)، و(ماذا تتوقع منظمة العمل مني؟).. سوف نتوسع في هذا الجزء في النموذج بشكل أكبر، ونستخدمه لإظهار ما مرت به في وظيفتها الجديدة.

في ضوء اتباع التعريف المعدل (الصفقة الشخصية في العمل) الذي يتضمن التوقعات المتبادلة بين القائد وموظفيه تصبح العناصر الأربعة الآن:

- ماذا أتوقع من قائدي؟
- ماذا أمنح قائدي؟
- ماذا يتوقع مني قائدي؟
- ماذا يمنحني قائدي؟

تتضح تلك العناصر الأربعة في الشكل (5–2).. يمكن أن تصبح نقطة البداية من أي مربع –لكن الآن سنبدأ من مربع (ماذا يمنحني قائدي؟)، أي: ما يستقبله/ يدركه الموظف، وفي ضوء المقارنة مع محتويات المربع (ماذا أتوقع من قائدي؟).. بناءً على هذا التوافق سيقرر الموظف بعد ذلك (ماذا أمنح قائدي؟).. ومن ناحية سوف يقارن القائد (ماذا أمنح قائدي؟) في ضوء محتويات مربع (ماذا يتوقع مني قائدي؟).

وفقًا للتوافق بين تلك العناصر سيتخذ القائد القرارات بشأن ما يتضمنه (ماذا يمنحني قائدي؟). ستستمر العلاقة بين تلك المربعات على هذا النحو بشكل متكرر. تعد العلاقة بين المربعات الأربعة كما يدركها كل طرف أحد العوامل المهمة المؤثرة في قرارات كل طرف بما يمنحه للطرف الآخر في الصفقة الشخصية. لذلك ستتأثر محتويات مع (ماذا أمنح قائدي؟) بما أدركه من توافق (ماذا يمنحني قائدي؟) مع (ماذا أتوقع من قائدي؟).. هناك دليل واضح أنه إذا شعر الموظفون بتخطي ما تحقق من توقعاتهم سيقررون زيادة ما يمنحوه للقائد. ومع ذلك، إذا تمَّ القصور بشكل ذي دلالة في (ماذا أتوقع من قائدي؟) سيقرر الموظف بشكل كبير أن يخفض من محتويات (ماذا أمنح قائدي؟).



الشكل (2-5)

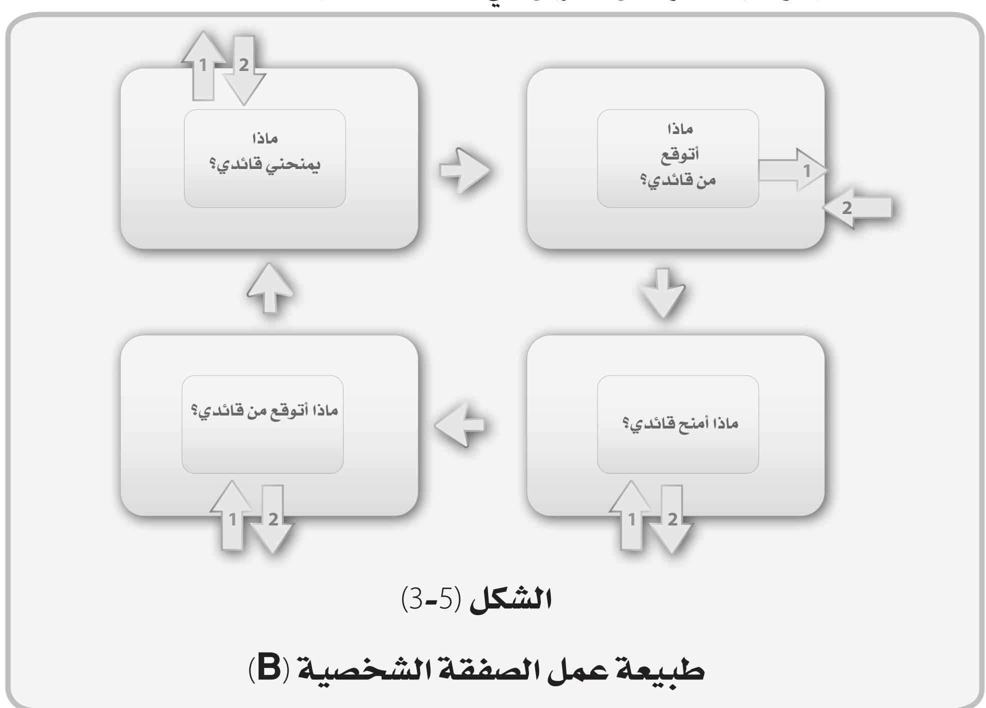
طبيعة عمل الصفقة الشخصية (A)

وعلى نفس النحو، سيتخذ الموظف قرارات بشأن (ماذا أمنح قائدي؟)، وكذلك

سيقرر القائد بشأن (ماذا يمنحني قائدي؟).. ستتأثر قرارات القائد بشأن (ماذا يمنحني قائدي؟) على نحو ذي دلالة بمدركاته عن (ماذا يتوقع القائد مني؟) في ضوء إدراكه.

بالإضافة للقرارات بشأن ما يمنحه كلا الطرفين في الصفقة الشخصية سيغير كلاهما ويعدل توقعاتهما عما يحصل كلاهما من الطرف الآخر. لذلك، بمرور الوقت سيعدل القائد (ماذا يتوقع مني قائدي؟)، وربما يزداد أو ينخفض أو يتغير ذلك. وبالمثل سيعدل الموظف (ماذا أتوقع مني قائدي؟).

سوف تتأثر توقعات كل طرف من الطرف الآخر بالأشياء التي خارج العلاقة. ستتأثر توقعات القائد بأهداف واستراتيجيات العمل والسوق وضغوط العملاء وتوقعات الآخرين في أدوار القيادة من مدراء، ومدراء الإدارة العليا من موظفيهم. وعلى نفس المنوال، ستتأثر توقعات الموظفين بشأن ما يحصلون عليه من القائد بعدة أمور خارج العلاقة -على سبيل المثال ما يسمعوه من موظفين آخرين داخل منظمة العمل، وما يسمعوه من آخرين في منظمات عمل مختلفة.



الشكل (5-3)

طبيعة عمل الصفقة الشخصية (B)

يوضح الشكل (5–3) هذا التدفق الديناميكي بين الموظف والقائد. تشير الأسهم التي داخل المربعات الأربعة الكبيرة لكيفية زيادة أو قلة كم التوقعات بمرور الوقت. تشير الأسهم ذات الرقم واحد إلى زيادة في كم ما يتم توقعه وتقديمه من أمور للطرف الآخر من قبل الطرف الأول، بينما تشير الأسهم ذات الرقم (2) لانخفاض في كم المتوقع وما يتم تقديمه.

تتمثل السمة الهامة لذلك الشكل التوضيحي في إظهاره للعملية الديناميكية الخاصة بطبيعة عمل الصفقة الشخصية. خلال فترة من الزمن عندما يتم تعيين فرد داخل منظمة عمل حتى وقت تركه للمنظمة ستصبح هناك سلسلة كاملة من التغييرات في المربعات الأربعة بأكملها في الصفقة الشخصية. ستصبح هناك أوقات يعطي فيها أحد الطرفين بشكل أكبر، ويمكن أن يتبع ذلك تقديم الطرف الآخر للمزيد، وستوجد أوقات يظل فيها كم ما يقدمه كلا الطرفين ثابتًا. ستصبح هناك أيضًا أوقات يخفض فيها أحد الطرفين من مقدار ما يمنحه للطرف الآخر ووقت يظل فيه الطرف الآخر مستمرًا في تقديم نفس القدر. ثم –فيما بعد بفترة ربما يقرر الطرف الآخر أن يقلل من مقدار ما يقدمه للطرف الآخر. قد يحدث ذلك –على سبيل المثال– عندما يتولى قائد مسئوليات إضافية ويعجز عن توجيه مزيد من الانتباه لأعضاء فريقه الحالي. وبالمثل قد يحدث ذلك عندما تؤثر احتياجات موظف خارج العمل على قدرته في العمل–على سبيل المثال– مرض أحد أفراد الأسرة أو ولادة طفل جديد أو الطلاق... وهكذا. ويصبح الخيار النهائي هو اتخاذ أحد الطرفين قرارًا بإنهاء العلاقة.. ربما يختار الموظف ترك العمل والعمل لدى منظمة عمل أخرى، وكذلك قد يقرر القائد فصل الموظف.

بعد تقديم نموذج التدفق لما يمنحه ويتوقعه أحد الطرفين من الطرف الآخر يمكننا الآن العودة لصفقة (آن) الشخصية مع قائدها ورؤية كيفية تناول خبراتها في ضوء النموذج.

➤ استخدام النموذج لفهم صفقة (آن) الشخصية:

يمكن فهم وتفسير خبرات (آن) –الموظفة الخيالية المذكورة سابقًا– في ضوء استخدام الصفقة الشخصية. يوضح الجدول (5–1) أثر كل من خبراتها المختلفة على صفقتها الشخصية مع قائدها.

تكمن قيمة التحليل باستخدام الصفقة الشخصية في مساعدته في فهم وتوضيح ما يحدث بين (آن) وقائدها. والأهم من ذلك، يقدم التحليل إطار عمل لفهم ما يحدث بين أي قائد وأعضاء فريقه خلال فترة من الزمن وتأثير أحداث مختلفة على تلك العلاقة.

م	خبرة (آن)	التأثير على الصفقة الشخصية (+ أو -)
1	يخلق الإعلان الوظيفي الأول ومقابلة التوظيف ومناقشة طبيعة المنصب مع الموارد البشرية توقع لدى (آن) بإمكانية استخدامها لروح المبادرة في الشركة.	ماذا أتوقع من قائدي + ماذا أمنح قائدي +
2	تظهر سلبية وجيزة عندما طلب من (آن) إكمال استمارة إلكترونية عن تغييرها المقترح في طريقة التعامل مع شكاوى العملاء، ويتمثل رد فعلها في تشابه تلك الممارسة مع خبرتها السابقة في الشركة السابقة.	ماذا أتلقى من قائدي –
3	تمَّ إنقاذ (آن) سريعًا من تلك الدائرة السلبية بواسطة مديرها الذي يكمل الاستمارة معها، تصبح الأمور إيجابية تمامًا عندما تعرض مقترحاتها للتغيير.	ماذا أتلقى من قائدي +

4	تشعر (آن) بالتشجيع حقًّا عند تنفيذ توصياتها للتغيير، ويحفزها ذلك لأداء مهامها الوظيفية على نحو جيد.	ماذا أتلقى من قائدي + وفي المقابل ماذا أمنح قائدي +
5	بعد ستة أشهر تظهر سلبية عند رفض اقتراحها، وتصبح (آن) شاعرة بخيبة أمل.	ماذا أتلقى من قائدي - ماذا أمنح قائدي -
6	لحسن الحظ يساعدها مديرها في رؤية الأمور بإيجابية أكبر وتشعر بالطمأنينة.	ماذا أتلقى من قائدي +
7	تمر (آن) بشعور سلبي شديد عندما تحصل على تقدير (كفاءة تامة) عند مراجعة الأداء؛ حيث تشعر بأنها تستحق تقدير أعلى من ذلك كثيرًا. تشعر بخيبة أمل من ذلك، بالرغم من تعبيرها عن ذلك قليلاً.. نتيجة لذلك تتساءل عن إمكانية استمرارها في تلك الشركة.	ماذا أتلقى من قائدي - ماذا أمنح قائدي -
8	تشعر (آن) تدريجيًّا بإيجابية أكبر عندما يشير إلى ويوضح مديرها مفهوم (الأداء الممتاز).. تطمئن من جديد ويساعدها ذلك في الشعور بشعور إيجابي مرة أخرى نحو وظيفتها ومنظمة العمل.	ماذا أتلقى من قائدي + ماذا أمنح قائدي +

جدول (5-1)

بينما قصة (آن) قصة خيالية نعتقد أن نموذج الصفقة الشخصية يمكن استخدامه بطريقة فعَّالة إيجابية من قبل القادة لفهم ما يمر به موظفيهم من خبرات على نحو أفضل.. يمكن أن يساعد أيضًا في فهم ردود فعلهم نحو منظمة العمل والمدير.

➤ التوقعات بشأن عملية الصفقة الشخصية:

يتمثل الاختبار الجوهري في مدى فائدة نموذج الصفقة الشخصية المقترح في إمكانية أن يساعد في خلق توقعات بشأن تصرف الأطراف المختلفة نحو الأطراف الأخرى.. اهتمت العديد من الأبحاث الأكاديمية بالتركيز على أثر خرق أو انتهاك العقد النفسي على طريقة شعور الموظفين وكذلك سلوكهم وأدائهم نحو مهامهم الوظيفية. تمَّ تناول نتائج تلك الأبحاث في الفصل السابق. ففي هذا الجزء سنركز على سمتين هامتين من سمات الصفقة الشخصية -قضية التبادل والإزعاج الوظيفي.

يقوم مفهوم التبادُّل على فكرة التبادل الاجتماعي بين الأفراد ويتضمن التزام أحد الطرفين بتقديم خدمة للطرف الآخر إذا قدم ذلك الطرف خدمة لهذا الطرف. تتمثل نتيجة هذا البحث في إدراك الموظفين لوجود التزامات لدى منظمة العمل نحوهم، على سبيل المثال ما يتعلق بالراتب والاستمتاع بالوظيفة والمشاركة.. وهكذا (انظر في الفصل الثالث في القائمة الكاملة). فالفكرة هي إذا أدرك الموظفون وفاء الآخرين بالتزاماتهم نحوهم، سيشعرون بالتالي بأنهم ملتزمون بالتبادُّل والوفاء بواجباتهم نحو الآخرين. تتوافق تلك النتيجة مع الفكرة الشائعة وتعتمد على عدد من الدراسات البحثية.

سوف تحدث الطريقة النموذجية للتبادل عندما يقلل أحد الطرفين مما يقدمه للطرف الآخر، وبالتالي من المحتمل أن يقلل هذا الطرف مما يمنحه مقابل ذلك. لذلك إذا قلل قائد من مقدار المساندة والتشجيع الذي يمنحه لأعضاء الفريق، سوف يقلل بالتالي أعضاء الفريق من كم المجهود الذي يبذلوه في العمل. يمكن توقع نفس الأمر إذا بذل موظف مجهود أقل أو قدم ببساطة مخرجات ضئيلة. بناءً على ذلك ربما يقرر القائد أن يقلل مما يقدمه له -على سبيل المثال: مشاركته بشكل أقل في عملية اتخاذ القرار، ومنحه عمل أقل إمتاعًا، وهكذا.

من الـدلالات العملية الرائعة لهذا البحث إمكانية ألا يصبح تحديد مكافأة الموظف اعتمادًا على الأداء الطريقة الإيجابية الوحيدة لتحفيز الأفـراد. تشير نظرية الدافعية التقليدية إلى أنه ينبغي أن يعتمد تقديم المكافآت فقط على تحقيق الفرد لأهدافه. لذلك يتضمن التوقع التقليدي إذا تمَّ تحديد هدف (1000) وحدة فرضًا لموظف لا بدَّ من إبلاغه بأنه ستتم مكافأته عندما ينتج الـ(1000) وحدة. (قد تشير الوحدات إلى المبيعات، ومعايير الجودة، وعدد عمليات الرد على مكالمات العملاء، وتحقيق الأولويات الاستراتيجية للإدارة وهكذا). تعتمد طريقة تقديم المكافآت في منظمات عمل عديدة على هذا الأسلوب.. يسمَّى هذا الأسلوب بشكل متكرر دافع (الجزرة والعصا) –أي: إذا قمت بـ(X) سأقدم لك (Y) الذي ترغبه؛ حيث (X) تشير إلى رغبات الشركة، وتشير (Y) إلى رغبات الموظف).. يشكل هذا الأسلوب طريقة تقديم الحوافز في العديد من المؤسسات المالية بمدينة (City) في لندن.

تتناقض توقعات نظرية التبادُّل مع دافع (الجزرة والعصا).. تقترح تلك النظرية أنه إذا رغبت منظمة العمل في تحقيق أهدافها المأمولة فإنها ستحتاج في البداية لتلبية احتياجات الموظفين. بمجرد أن يحصل الموظف على ما يتوقعه (مرتب معقول، عناية شخصية واحترام وهكذا) سيشعر بأنه ملتزم بتبادل ذلك واتخاذ خطوات لتحقيق توقعات الشركة منه.

يدعم صلاحية هـذا الأسلوب نتائج منظمات عمل للمبيعات صغيرة لكن العدد في تزايد.. ففي أقسام المبيعات داخل تلك المنظمات لا تتحدد المكافآت بناءً على الأهداف الفردية أو أهداف فريق العمل، بل على ما يبدو مقبولاً. ففي تلك المنظمات –مثل متاجر (John Lewis)– لا يتم مكافأة مندوبي المبيعات عن طريق العمولة، بل ببساطة يحصلون على مرتب ثابت. فالافتراض القائم عليه هذا الأسلوب هو إذا تمَّ مكافأة الموظفين على نحو معقول سيلتزمون ببذل أقصى جهد نحو منظمة العمل، وعليه سيتمكنون من مواجهة تحدي وتحقيق أهدافهم في المبيعات وأهداف أخرى.

يعتبر الاستنتاج المستخلص من نتائج كل من البحث وشركات مختلفة أنه من طرق تحقيق مستويات عالية من مخرجات الموظفين منح الموظفين المكافآت التي يرغبوها. وعليه تستطيع منظمة العمل وخاصة القادة أن ترسل للموظفين رسالة مضمونها تنفيذ منظمة العمل لدورها في الصفقة الشخصية نحوهم، وتتوقع منهم الآن أن ينفذوا دورهم في الصفقة الشخصية نحو المنظمة.

وعليه، في سياق نموذج الصفقة الشخصية الموضح سابقًا يصبح التوقع من هذا التبادل أنه في حالة سعي شركة للحصول على مخرجات وأداء أعلى من أفرادها ينبغي أن تزيد أولاً من (ماذا يمنحني قائدي؟).. بمجرد أن يحدث ذلك ينبغي أن يشير القادة إلى ذلك بالفعل ويوضحون في نفس الوقت توقعات الشركة من الموظفين في سياق محتويات ما يتضمنه مربع (ماذا أمنح قائدي؟).. والمثير في ذلك، أن ذلك يختلف تمامًا تقريبًا عن الأسلوب الأكثر استخدامًا في العديد من الشركات الكبيرة. فما يحدث بشكل نموذجي أن القادة والمدراء يطلبون أولاً أن يزيد الموظفون من مخرجات مربع (ماذا أمنح قائدي؟) في النموذج، وفقط حينما يحققون النتائج المطلوبة ستزيد منظمة العمل مما تقدمه للموظفين في ضوء محتويات مربع (ماذا يمنحني قائدي).

يقوم أسلوب مختلف جدًّا في فهم وتوقع سلوك وأداء الموظف على مفهوم (الإزعاج الوظيفي).. يتضمن الإزعاج الوظيفي الضغوط المستمرة على الموظفين لكي يقدموا متطلبات أكثر من المعتاد من وظائفهم. يعد ذلك موقفًا لا يطبق فيه معيار التبادل بعد الذي تقلص بمرور الوقت. بدلاً من ذلك يزيد صاحب العمل بالتدريج من متطلباته من الموظفين. فقد أصبح الآن السلوك والأداء المتروك سابقًا لتقدير الموظف توقعًا متزايدًا أو أمرًا مسلمًا به من وجهة نظر صاحب العمل.

في ضوء إطار عمل الصفقة الشخصية يعني ذلك استمرار تزايد مربع (ماذا يتوقع قائدي مني؟).. لذلك لكي تتحقق توقعات القائد لا بدَّ أن يزيد الموظف

باستمرار من سلوكه وأدائه في مربع (ماذا أمنح قائدي؟).. قد يصبح من أحد الأمثلة البسيطة على ذلك عندما يأتي مشروع عمل كبير لمنظمة عمل، وليس من المتوقع في المعتاد أن يتخطى الموظفون ساعات العمل في سبيل ضمان إنجاز هذا المشروع في الوقت المحدد. ففي الماضي ربما طلب القائد في ذلك الوقت بالتحديد العمل لساعات أطول ولم يترك ذلك لتقديرهم الشخصي. ومع ذلك يحدث الإزعاج الوظيفي عندما بدأ القائد بطلبه من الموظف البقاء في العمل لوقت متأخر وإنهاء المشروع. ومع مرور الوقت قد ينظر القائد لذلك على أنه أمر متوقع بأن الموظفين سوف يعملون لساعات أطول حتى إنهاء مهام العمل -بدون أي مكافئة إضافية- لذلك أصبحت ساعات العمل الإضافية معيارًا.

يشار إلى أن رد الفعل الأول للعديد من الموظفين تجاه الإزعاج الوظيفي قد يصبح إيجابيًا نظرًا لاعتبار عملهم عمل مهم للغاية لدرجة أن يطلب منهم القيام بعمل إضافي أو العمل لساعات طويلة. وبالرغم من ذلك، في النهاية من المتوقع أن يسعى الموظفون لإعادة تحقيق التوازن. بدلاً من الاستمرار في تنفيذ حمل العمل الإضافي (من خلال زيادة مربع (ماذا أمنح قائدي؟) يقررون التراجع في القيام بالعمل الإضافي. ربما يقومون بذلك بشكل مباشر عن طريق رفض القيام بحمل العمل الإضافي خارج ساعات العمل أو من خلال الحصول على فترات راحة طويلة من العمل أو العمل ببطء وهكذا.

تكمن أهمية مفهوم الإزعاج الوظيفي في حدوثه بشكل متزايد داخل منظمات العمل كرد فعل للتنافس وتحديات العمل الأخرى. من ناحية، هناك منطق تجاري لذلك. لكن على الصعيد العاطفي هناك احتمال حقيقي للغاية من أن يؤدي ذلك لرد فعل سلبي من الموظفين ما لم يتم إقناعهم بالمنطق العاطفي للحاجة إلى الإزعاج العاطفي.

ملخص الفصل:

- من أوجه القصور الجوهرية للعقد النفسي نظرته للعلاقة بين الموظف ومنظمة العمل كسلسلة من الصفقات الثابتة بمرور الوقت. ذلك من شأنه لا يمثل حقيقة الحياة العملية؛ حيث تتطور العلاقات بين منظمة العمل والأفراد باستمرار لتعكس تغير احتياجات العمل -على سبيل المثال استجابة لمتطلبات السوق المتغيرة، بالإضافة لاحتياجات الشخصية للأفراد أنفسهم التي تتغير نتيجة للضغوط الاجتماعية ومرور الموظفين بمراحل مختلفة خلال دورة الحياة الوظيفية.

- هناك مميزات إيجابية عند النظر للصفقة الشخصية كعلاقة بين الموظف وقائده: يمكن الوضع في الاعتبار اختلافات فردية محددة بين الأفراد، وتشجيع القادة أيضًا على تحمُّل مسئولية شخصية تجاه الصفقات الشخصية مع موظفيهم. تشير خبرة العمل في منظمات العمل لتغيير الصفقات الشخصية إلى أن المدراء والموظفين يعتبرون ذلك منظورًا مفيدًا وإيجابيًّا يمكنهم أن يستخدموه لتحسين الأداء؛ لذلك تصبح الصفقة الشخصية أكثر عملية من العقد النفسي.

- يعني النظر للصفقة الشخصية كعلاقة بين الموظف وقائده أنه ستوجد صفقات شخصية مختلفة متعددة داخل منظمة العمل بالفعل. يتوافق ذلك مع خبراتنا داخل منظمات العمل التي تشير إلى اختلاف طرق عمل الأفراد وفرق العمل ليعكس ذلك احتياجات الشخصيات المختلفة بجانب متطلبات الوظائف والفرق المختلفة مثل التسويق وعمليات المبيعات، وهكذا حيث لدى كل منها متطلباته الخاصة للنجاح.

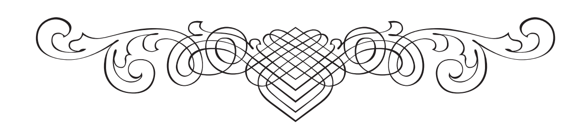
- بمرور الوقت تمر مشاعرنا تجاه العمل بمراحل ازدهار وهبوط لكي تعكس سلسلة من التقلبات البسيطة التي تحدث بشكل طبيعي نتيجة لنجاحاتنا وتعثراتنا الشخصية، وكذلك الزملاء والسلوك والتغيرات في العملية والأنظمة التي نعمل داخلها. تلك أمور طبيعية تمامًا وتعكس ما يحدث بالفعل داخل العمل. بمرور فترة من الزمن سوف تحدث تغيرات متعددة

قليلة في صفقاتنا الشخصية داخل العمل.

- قد تألف النموذج الأصلي للصفقة الشخصية الموضح في الفصل الثالث من أربعة أركان أساسية: (ماذا أتوقع من منظمة العمل؟)، (ماذا أمنح منظمة العمل؟)، (ماذا تمنحني منظمة العمل؟)، و(ماذا تتوقع منظمة عملي مني؟).. يتم التوسُّع في هذا النموذج لتوضيح كيفية تغير كل عنصر من تلك العناصر في الحجم باستمرار ليعكس الاختلافات فيما يمنحه ويتوقعه كلا الطرفين من بعضهما البعض نتيجة للضغوط الخارجية والتفاعلات المختلفة.

- يمكن فهم التفاعل الديناميكي في الصفقة الشخصية على نحو أفضل من خلال فكرة (التبادل) التي تعني التزام أحد الطرفين بتقديم خدمة في المقابل للطرف الآخر إذا قدم ذلك الطرف خدمة له أيضًا. يتناقض ذلك مع دافع (الجزرة والعصا) التقليدي الذي ينتشر داخل العديد من منظمات العمل الكبيرة؛ حيث يتم تقديم المكافآت الزائدة فقط بعد تحقيق الموظف لهدفه.. تشير نجاح منظمات عمل المبيعات التي تقدِّم للأفراد مستوى ثابتًا من الراتب لنجاح مفهوم التبادل بالفعل.

- من العوامل الهامة الأخرى المؤثرة في عملية الصفقة الشخصية الإزعاج الوظيفي الذي يتضمن ضغطًا مستمرًا على الموظفين لكي يقدموا متطلبات أكثر من المتطلبات المعتادة من وظائفهم. مع زيادة الضغوط التنافسية سيصبح هناك ميل لدى القادة في أن يتوقعوا من الموظفين منح المزيد لوظائفهم وتصبح الأمور التي كانت متروكة في الماضي لتقديرهم معايير قائمة.



الفصل السادس

أنواع الصفقات الشخصية



ركَّزت الأفكار الأصلية للصفقة الشخصية على العلاقات طويلة الأمد؛ حيث تضمنت تقديم السيد (الرئيس) المأوى والحماية والرفاهية، وفي المقابل يقدم الخادم (المرءوس) الإخلاص ويتعهد بتكريس عمله لتحقيق غايات السيد

حتى الآن قد قمنا باستكشاف ما يعنيه مصطلح العقد النفسي ونظرنا له كصفقة شخصية. وفي هذا الفصل نوضح أنواع الصفقات الشخصية التي تطورت داخل منظمات العمل. بشكل خاص، سوف نستكشف كيف تطورت الصفقة الشخصية من فكرة استاتيكية موحدة إلى علاقة تأخذ في الوقت الحالي أشكالاً مختلفة ومتنوعة ومستمرة في التطور.. تحدث تلك التغيرات بشكل كبير بسبب التغير في الاقتصاد العالمي من أساس صناعي مسيطر إلى أساس معرفي متزايد. من الأسباب وثيقة الصلة لتزايد أنواع الصفقات الشخصية التوجه العالمي لقوانين العمل والاتحادات التجارية نحو التأثير بشكل أقل في شكل ومحتوى علاقات العمل.. يقترح الجزء الأخير من هذا الفصل إطار عمل لفهم الأنواع المختلفة للصفقات الشخصية والسلوك المرتبط بكل منها بشكل كبير أيضًا.

➤ العلاقات الشخصية للصفقات:

ركَّزت الأفكار الأصلية للصفقة الشخصية على العلاقات طويلة الأمد؛ حيث تضمنت تقديم السيد (الرئيس) المأوى والحماية والرفاهية، وفي المقابل يقدم الخادم (المرءوس) الإخلاص ويتعهد بتكريس عمله لتحقيق غايات السيد.

هناك أحد الأمثلة الأولى والأكثر تأثيرًا على تلك الصفقات الشخصية في العهد القديم (Old Testment).. يتم توضيح تلك الصفقة الشخصية بين الله واليهود في الجدول (6–1) بنفس الشكل الذي تمَّ تقديم به أمثلة على الصفقات الشخصية لشركات معنية في الفصل الثاني.

يعد الملخص المقابل للصفقة بين الله واليهود واضحًا تمامًا.. من المتوقع أن يقدِّم الله الأرض الخصبة والطعام ويتيح لليهود فرص الازدهار ويحميهم من الأعداء ويتولى أمر الضعفاء، وبالنسبة لليهود المتوقع منهم عبادة الله وطاعة أوامره وحب الله وخدمته وعدم عباده آلهة غيره ومحبة الغرباء. تعد تلك صفقة شخصية طويلة الأمد؛ حيث في جوهرها يتم تبادل أمن اليهود في مقابل الإخلاص لله. دامت

تلك الصفقة الشخصية على مدار أجيال عديدة، ومن المتوقع أن تدوم على مدار أجيال أكثر. على العكس من الصفقات الأخرى التي نشير لها في هذا الكتاب، تلك الصفقة الشخصية صفقة لا تخص جيلاً بعينه، وتقدم مثالاً بالغًا حد الكمال تقريبًا على العلاقة الخالصة للصفقة الشخصية.

جدول (6-1)

الصفقة الشخصية بين الله واليهود

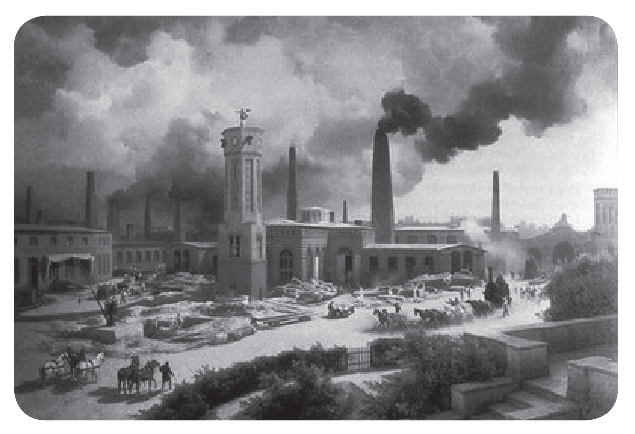
يقدم الله لليهود	يقدم اليهود إلى الله
الأرض الغنية والخصبة التي منحت من قبل الأسلاف.	عبادة الله.
سقوط المطر لوجود الحبوب والخمر وزيت الزيتون وكل الطعام المطلوب.	طاعة الوصايا والقوانين العشر.
ازدهار اليهود.	حب الله العظيم.
الحماية من الأعداء الأقوياء	خدمة الله خدمة خالصة تامة والتوقف عن عصيانه.
معاملة الأرامل والأطفال معاملة حسنة.	عدم خدمة أو عبادة إله آخر.
حب الغرباء الآخرين الذين يعيشون على نفس الأرض.	إظهار الحب للغرباء.

من الصفقات الشخصية العلاقاتية الأكثر حداثة -وإنْ كانت أقل روحانية وأكثر مادية، ولكنها متشابهة في جوهرها- تلك التي كانت بين الناس في العصور الوسطى في أوربا. فقد كان من المتوقع أن يقدم عبيد الأرض للإقطاعي نسبة من إنتاجهم (فيما بعد استبدلت بالمال) ويقومون بالعمل في أرضه، ويحملون

الأسلحة إنّ استلزم الأمر. من أحد الالتزامات القاسية على عبيد الأرض في بعض المجتمعات كان من المتوقع قضاء النساء أول ليلة من زفافها مع سيد الأرض، العادة المعروفة بـ(حق الإقطاع) (droit de seigneur).. كان يتوجب على العبيد أيضًا الحصول على أذن من السيد عند رغبتهم في الانتقال لقرية أخرى -الأمر الذي كان نادرًا ما يتم الموافقة عليه.

ومن جانبه، كان يقدم الإقطاعي للعبيد الأرض التي يعيشون عليها ويزرعون فيها المحاصيل والحماية من غزو وعدوان الآخرين. وكان المتوقع منهم أيضًا النظر بعين العدل والسماح باستخدام أرض مشاع لتربية الماشية والأغنام. بلا شك تلك الصفقة الشخصية أقل روحانية من تلك التي بين الله واليهود لكن -مع ذلك- تعتبر صفقة تقيد بها الإقطاعيون وعبيد الأرض معًا على مدار أجيال في العصور الوسطى، وقامت بشكل جوهري على نفس مبدأ تبادل الإخلاص بالأمان.

وكما ظهرت الثورة الصناعية في أواخر القرن الثامن عشر والتاسع عشر، ظهرت أشكال جديدة للصفقات الشخصية العلاقاتية بين الملاك والعمال تتضمن مبادلة الإخلاص بالأمان. فقد كان من المفترض أن تصبح الصفقة الشخصية أبدية (أو على الأقل تسير نحو الاستمرار مدى الحياة) كما اشتملت على مجموعة من الالتزامات من جانب العمال بتقديم وقتهم وإخلاصهم في مقابل كل من الأجر والحصول على درجة من العناية والرفاهية -اعتمد مقدار الرعاية على طمع أو عطف الملاك!!



ظهور الصفقات الشخصية التبادلية:

تضمن التغيير الهام الذي قدمته الثورة الصناعية اشتمال الصفقة الشخصية في المصانع الجديدة على معاملة كافة العاملين معاملة عادلة وتوفير درجة كبيرة من الإشراف والمراقبة. كما تضمنت أيضًا -كما واجه ذلك العديد من العمال- علاقة أقل استمرارية، فإذا لم ينتج العمال وفقًا لمعايير الجودة أو الكمية المطلوبة أو يتصرفون بشكل غير مقبول مع المشرف سيتم فصلهم. تغيرت العلاقة بشكل سريع للغاية؛ حيث قد يُحل أحد الطرفين (في الغالب كثيرًا المدراء والملاك) من التزامه بتقديم خدمات للعمال.

في القرن التاسع عشر تغيرت الصفقة الشخصية مرة أخرى عند ظهور منظمات العمل المتدرجة عالية الإنتاج. أحدثت تلك المنظمات البيروقراطية -كما كان معروفًا- زيادة هائلة في الكفاءة، وقاد ذلك مدراء المهن الذين كرَّسوا حياتهم للشركة. يتم توضيح ذلك جيدًا من خلال (Whyte)؛ حيث يتناول الصفقة الشخصية الضمنية بين الشركة ومدراء المهن الذين تمَّ وعدهم بوظيفة طويلة الأمد مع مسئوليات متزايدة في مقابل طاعتهم وإخلاصهم. بينما كان يتم تنفيذ صفقات شخصية طويلة الأمد قائمة على مبادلة الأمان بالإخلاص داخل شركات عديدة في القرن العشرين كان يتم إبرام صفقة شخصية مختلفة تمامًا في نفس الوقت مع معظم الموظفين حديثي العهد.

كانت تلك الصفقة الشخصية قصيرة المدى جدًّا، ووصفتها (روسو) بـ(العقد النفسي التبادلي).. ينطوي هذا العقد النفسي التبادلي على علاقة قصيرة المدى للغاية ذات طبيعة وسيلية؛ حيث يظل فقط الموظف مع منظمة العمل طالما يناسبه ذلك أو يناسب منظمة العمل. كانت تلك الصفقة التبادلية تعديلاً للصفقة الموجودة سابقًا في أعمال الثورة الصناعية الأولى من مناجم ومسبوكات الفولاذ والطاحونات والفخار.

تتضمن الصفقة الشخصية التبادلية توظيف الشركة للفرد طالما هناك احتياج له، ويظل الموظف مع منظمة العمل فقط طالما يناسبه ذلك. إذا قللت طلبات العملاء الضئيلة من حاجة الشركة للعمالة أو دخلت معدات جديدة تزيد من الكفاءة أو تقلل من متطلبات العمالة سيتم فصل الموظف، أو كما يشار لذلك بلباقة إطلاق سراح الموظف. من جانب الموظف إذا أصبح الراتب والظروف مرضية له سيظل مع الشركة. ومع ذلك، يمكن للموظف أن يغادر إذا وجد مزيدًا من المال أو ظروفًا أفضل في منظمة أخرى. لذلك يصبح جوهر الصفقة الشخصية التبادلية هو تبادل المال بالعمل -المختلف تمامًا عن مبادلة الأمان بالإخلاص الذي يميز الصفقة الشخصية العلاقاتية.

من السمات الهامة للصفقة الشخصية التبادلية بشكل نموذجي عدم وجود أي توقعات خارج تبادل المال بالعمل. من الأمثلة على ذلك في الوقت الحاضر العمال المؤقتين في مواقع البناء الذين يتم استخدامهم ليوم واحد -مثلاً- لوضع قوالب الطوب أو حمل مواد البناء. يتقاضى الفرد راتبه في نهاية يوم العمل، ولا توجد أي التزامات على كل من المقاول أو العامل تجاه الآخر في اليوم التالي. توجد صفقة شخصية مماثلة بين مالكي المزارع وعمال الزراعة الموسمين الذين يحضروا لحصد المحصول. بمجرد حصد المحصول لا يوجد هناك مزيد من الالتزام من قبل صاحب المزرعة أو العامل. يتم تطبيق صفقات شخصية مماثلة مع عمال مؤقتين عبر قطاعات مختلفة -وخاصة مع العمال المهاجرين بشكل غير قانوني في الدولة، وفي حالتهم تسير الصفقة الشخصية على نحو السطور التالية إلى حد ما:

- يعرف صاحب العمل عدم قانونية وجود هذا العامل في الدولة وصعوبة عثوره على عمل. لذلك يوافق على توظيف هذا المهاجر الغير شرعي براتب أقل من السوق ويوافق على عدم إبلاغ السلطات بذلك. ربما يختار صاحب العمل أيضًا بأن يحذف حقوق عمل قانونية أخرى يتمتع بها العمال الشرعيون.

- من جانبه يقبل العامل براتب أقل من السوق لتلك الوظيفة نظرًا لإدراكه بأنه لا يستحق قانونيًّا الحصول على عمل، لذلك يتمتع بحقوق أقل عن الآخرين. لن يبلغ السلطات أيضًا بأن صاحب العمل يخرق الشروط القانونية للعمل بسبب عدم سماح القانون له بالعمل داخل الدولة.

ففي المملكة المتحدة كان هناك حادثة مأساوية؛ حيث كان يتم توظيف المئات من الصينيين المهاجرين الغير شرعيين لجمع الكوكل (نوع من المحار) من خليج (Morecambe)– منطقة شديدة التأثر بموجات المد والجزر الساحلية على الساحل الشمالي الغربي للملكة المتحدة. ففي أحد الأيام تحرك المد والجزر بشكل غير متوقع تمامًا عن المعتاد وغرق (30) عاملاً تقريبًا عندما اندفع المد والجزر على الخليج. أبرزت تلك الحادثة وضع المهاجرين الغير شرعيين، مثل ظروف العمل الغير آمنة والأجور الضعيفة وصفقة شخصية غير مرضية.

في حالات عديدة تعد الصفقة الشخصية مثالاً خالصًا جًّدا على الصفقة الشخصية التبادلية، وبالمثل تعتبر العلاقة بين الله واليهود مثال على صفقة شخصية علاقاتية خالصة.

يمكن النظر للصفقة الشخصية التبادلية من الجانب الآخر لمتابعة بدءًا من الصفقة الشخصية العلاقاتية. بينما تؤكد الصفقة الشخصية العلاقاتية على علاقة دائمة طويلة الأمد، تتضمن الصفقة الشخصية التبادلية عملية مبادلة ذات طبيعة أدائية بين كلا الطرفين. في حين تنطوي الصفقة الشخصية العلاقاتية على عناية شخصية متبادلة من الآخر، لا تتضمن الصفقة الشخصية في جوهرها الخالص أي عاطفة أو اهتمام.

على الصعيد العملي، نادرًا ما تندرج أي صفقة معينة تحت أي من كلا النوعين بشكل خالص، لكنها ستحتوي على عناصر من كلا نوعي الصفقات الشخصية. يوضح الشكل (6–1) طبيعة عمل متتابعة الصفقات الشخصية العلاقاتية والتبادلية عمليًّا.

حتى في حالة العمال المهاجرين، قد يتحدَّث المشرف مع فرد عقد معه صفقة شخصية تبادلية وينظر له كشخص جذاب كما يسعد بالحديث معه. نتيجة لذلك يقرِّر المشرف أن يعطي لهذا الفرد الأولوية في العمل عن الآخرين..

ذلك مثال يوضِّح كيف تتأثر الألفة الشخصية بعناصر الصفقة الشخصية العلاقاتية في صفقة تبادلية أساسًا.

◄ ذات علاقة تبادلية قصيرة الأمد لمكافآت خارجية بالمال عند العمل



◄ ذات علاقة تبادلية طويلة الأمد بين الأمان الشخصي والإخلاص

شكل (6-1)

متتابعة الصفقة الشخصية العلاقاتية والتبادلية

على الجانب الآخر للمتتابعة، من المتوقع أيضًا أن يحقق ذات العمال ذات صفقة شخصية علاقائية بشكل كبير. ومع ذلك، قد يعمل أفراد في منظمة عمل على مدار عشرين عامًا أو أكثر ولا يزال المتوقع منهم الأداء بفاعلية وتحقيق نتائج للمنظمة. في الغالب تشير وسائل الإعلام لحالات يتم فيها فصل موظفين ذات خدمة وخبرة طويلة من العمل نظرًا لعدم قدرة أدائهم على التواكب مع المتطلبات المتزايدة لمنظمات العمل. وفي تلك الحالات يرى أصحاب العمل ما قد أصبح صفقة شخصية علاقائية شائعة شيئًا ثانويًا للعنصر التبادلي للصفقة الشخصية، الذي لا زال يتضمن توقعًا واضحًا للموظف بالعمل بطرق معينة أو تحقيق نتائج مأمولة.

تتمثل نظرة العديد من الملاحظين لتوجهات العمل الدولي في تغير الصفقة الشخصية عبر وظائف ومنظمات عمل مختلفة بدءًا من النوع الخاص بالعلاقات نحو النوع التبادلي بشكل متزايد. ففي حين المساندة الواضحة لهذا المبدأ، تمَّ ملاحظة تنوع التركيز على الصفقات الشخصية التبادلية في دول مختلفة. ففي اليابان وجدوا أن الصفقات الشخصية توجه مزيدًا من الاهتمام نوعًا ما نحو العلاقات. تتناقض تلك الصفقات مع الصفقات الشخصية (لينوزلاند)؛ حيث وجدوا توجهًا نحو الجانب الآخر تمامًا، توجيه مزيد من الاهتمام نحو المظاهر التبادلية والأدائية للصفقة الشخصية.

قبل استكشاف محتويات الصفقات الشخصية بمزيد من التفصيل ربما يصبح من المناسب تأمل بعض الضغوط التي تُحدث هذا التغير الكبير نحو الصفقات الشخصية التبادلية.

➤ * ضغوط العمل نحو تزايد الصفقات الشخصية التبادلية:

ظهرت الضغوط الاقتصادية الشديدة على مدار العشر سنوات الأخيرة التي تؤثر تأثيرًا عميقًا على الاقتصاد العالمي وخاصة على الاقتصاديات القائمة في العالم الغربي.

من أكثر الضغوط الاقتصادية البالغة نمو الصين والهند. بينما واجه الغرب ضغوطًا تنافسية من اليابان وكوريا في عقد الثمانينيات من القرن الماضي، فإن أثرها ضئيل نسبيًّا مقارنة بالتوسُّع والنمو الصيني الحالي. بينما كانت عملية التصنيع الصينية قاصرة بشكل كبير على لعب الأطفال حتى سنوات ماضية قليلة فقط، تتحرك الصين سريعًا الآن لكي تصبح أكثر دولة صناعية قوية –ويظهر ذلك من خلال التنبؤ بأنها ستصبح ثالث أكبر دولة في تصنيع السيارات في 2010م.

وبالمثل في الوقت الحالي يُنظر للهند كأحد الأمصار الهامة لتقديم خدمات

التقنية المعلوماتية ومراكز الاتصال للدول الغريبة -فقط منذ سنوات قليلة كانت تعد دولة نامية. لا يكمن السؤال في احتمالية أن تصبح الهند بل متى ستصبح متى أحد أكبر المصادر الخمسة لتقديم الخدمات الدولية عبر العديد من القطاعات مثل التأمين والخدمات البنكية وهكذا. حتى الآن ما زال الوعي بالتهديد التنافسي للهند نحو المملكة المتحدة والولايات المتحدة متمركزًا حول مراكز الاتصالات وخدمات التقنية المعلوماتية. ومن ثمَّ، ماذا سوف يستغرق الوقت قبل أن يزيد ملايين الخريجين الجدد في الهند سنويًا تأثيرهم على أنشطة الأعمال العالمية؟

فقد بدأ فقط تأثير الصين والهند، بالإضافة لبعض الدول مثل فيتنام وبولندا والفلبين على أسعار البضائع المصنعة والخدمات. بشكل خاص تواجه الدول الصناعية القائمة الولايات المتحدة وأوربا ضغطًا متزايدًا من هؤلاء الموردين الكُثر ذوي أسعار منخفضة وتهديدًا حقيقًا على سيادتها. بينما اعتادت طويلاً الشركات على العمل في ظل تأثير مصانع تخفض من أسعارها من (10–20%)، سيصبح التحدي بشكل متزايد هو كيفية منافسة موردين يخفضون بنسبة (50%) من الأسعار.

حاليًا تخطط مصانع السيارات الصينية لهجوم عظيم الشأن على أسعار السيارات. سيجعل أثر هذا التحدي تهديد المصانع اليابانية في الثمانينيات تهديدًا لطيفًا.

بالإضافة للتهديدات التنافسية المباشرة، ستوجه اقتصاديات الصين والهند ضغوطًا متزايدة على المواد الخام والموارد. فقد حدث ارتفاع في أسعار البترول في عام 2005م جزئيًا بسبب الطلبات الكبيرة للبترول من الصين –الطلب الذي من المتوقع أن يزداد بمقدار 30% سنويًا كل عام من السنوات القليلة القادمة. سوف تنطبق نفس الضغوط على المواد الخام الأخرى، التي تبدأ الآن في إظهار تزايد ثابت مقارنة في الأسعار مقارنة فقط بسنوات قليلة ماضية.

هناك أيضًا ثلاثة عوامل تمثِّل تحديات خطيرة أمام الصفقات الشخصية لمنظمات العمل في الغرب:

1

العامل الأول: من أحد تلك العوامل تغير المناخ -وحتى عام ٢٠٠٥م تشير الدلائل من كوارث الإعصار في (نيوأورلينز) وفي أماكن أخرى إلى تغير المناخ بالفعل، وبدء الجو ومستويات البحر في التغير.

2

العامل الثاني: الإرهاب الذي قد أثَّر وما زال مستمرًا في التأثير بشكل كبير على الإجراءات الأمنية، ومن ناحية أخرى على أسعار شركات الخطوط الجوية ومنظمات العمل التجارية الأخرى.

تؤثر تلك الضغوط الاقتصادية تأثيرًا حقيقيًا على طبيعة علاقات العمل داخل منظمات العمل. ففي عقد الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي كان يعني مصطلح الموظف العمل بدوام كامل مع الفهم الضمني باستمرار عمل الموظف كذلك مدى الحياة. ومنذ ذلك الحين تغيَّرت طبيعة علاقات العمل بشكل متزايد وأصبحت الآن تنطوي على عمال مؤقتين، عمال وموظفين بدوام جزئي ومقاولين بعقود ثابتة ومستشارين وبعقود وقتية. هذا التنوع في علاقات العمل (المحتملة -كما يشار لها- يمثل نسبة متزايدة من الموظفين داخل العديد من منظمات العمل التجارية.

* استمرار الصفقات الشخصية العلاقاتية:

يتمثل توقعنا في ضوء الضغوط التنافسية المتزايدة سعي كل من صاحب العمل والموظف بشكل كبير للتركيز على الصفقات الشخصية التبادلية. ومع ذلك، تشير دلالة إحدى الدراسات لـ(27) شركة في (Holland) أن الصورة ليست بهذا الوضوح الشديد. فقد وجدت النتائج أن الموظفين قد شعروا بالتزام كبير بتقديم جودة وكثافة عالية من العمل، وشعروا بالتزامات قليلة نحو تطوير الوظائف أو

العمل لساعات إضافية لإنجاز العمل. يدعم ذلك بشدة فكرة الصفقة الشخصية التبادلية. يتم تدعيم التركيز التبادلي بشكل كبير من خلال توقعات الموظفين المنخفضة من صاحب العمل بشأن الأمن الوظيفي والعمل المثير للتحدي لكن هناك توقعات عالية بشأن الاتصالات المفتوحة والمعاملة العادلة.

وبالرغم من ذلك، ترسم البيانات المتعلقة بمدركات الموظفين لما يقدموه لصاحب العمل صورة تبادلية أقل.. فمن الواضح أنه تمَّ تحقيق بعض مظاهر العلاقة للصفقة الشخصية (على سبيل المثال: الأمن والوظيفة والدخل والتدريب) بشكل أفضل عن القضايا الأكثر انسيابية مثل الاتصال المفتوح والمباشر. انتهى الباحث -مثل الآن- إلى عدم إدراك أو رؤية العقد النفسي الجديد أو الصفقة الشخصية بشكل كامل. يفي الموظفون بالتزاماتهم في الصفقة الشخصية القديمة لكنهم يحصلون على نتائج أقل نسبيًّا من الصفقة الشخصية الجديدة.

وكما يقول الباحث: «لا يدعم البحث فكرة استبدال الصفقة الشخصية الجديدة في هولندا».. تعد بعض عناصر الصفقة الشخصية العلاقاتية عناصر هامة وغير مقيدة بزمن مثل العدالة والاتصال والاحترام وتبدو ذات صلة بالقيم الإنسانية الأساسية وأقل ارتباطًا بالقوى الاقتصادية الشائعة المشجعة لمزيد من الصفقات الشخصية التبادلية.

في رأي المؤلف، لا يعكس النظر للصفقة الشخصية في ضوء متتابعة الصفقة الشخصية العلاقاتية والتبادلية واقع ما يحدث داخل معظم منظمات العمل. علاوة على ذلك، توجد حاجة لأسلوب أكثر مرونةً لتناول التنوع المتزايد في ظهور الصفقات الشخصية.

* متطلبات إطار عمل الصفقات الشخصية:

سيجد العديد من الأفراد القائمين على إدارة العلاقات مع الموظفين -مدراء

الإدارة التنفيذية وأفراد الموارد البشرية وقادة الشركات- فائدة في استخدام إطار عمل يتناول الأنواع الأربعة للصفقات الشخصية التي يمكن إبرامها وعقدها مع الموظفين.

➤ **لكي يصبح فعَّالاً، يحتاج إطار عمل الصفقة الشخصية أن تتوافر فيه عدد من المعايير المختلفة:**

تنوع منظمات العمل: يحتاج إطار العمل إلى أن يصبح قابلاً للاستخدام في أنواع مختلفة من منظمات العمل.. بوجه خاص، ينبغي أن يصبح متوافقًا على السواء مع الشركات الكبيرة والصغيرة، ومع هؤلاء حديثي النشأة وقديمي النشأة. كما ينبغي أن يصبح قابلاً للتطبيق في منظمات العمل التي تعمل في قطاعات عمل مختلفة وفي القطاعات الغير هادفة للربح والعامة.

تنوع الوظائف: ينبغي أن يصبح إطار العمل قابلاً للتطبيق مع عدد واسع من الوظائف.. لا بدَّ أن يصبح قابلاً للاستخدام لوصف العلاقات بين منظمة العمل والوظائف المختلفة داخلها مثل قائد فريق المتاجر وموظف مركز الاتصال والمسئول التنفيذي عن التسويق والمسئول التنفيذي الأعلى.

تنوع الموظفين: ينبغي أن يصبح إطار العمل قابلاً للتطبيق مع موظفين من نوعيات مختلفة جدًّا. يندرج الموظفون تحت فئات مختلفة جدًّا -هؤلاء المثقفين وهؤلاء قليلي التعليم، هؤلاء ذوو طموحات عالية وآمال عالية، وهؤلاء الذين يعيشون للقمة العيش فقط. كما لا بدَّ أن يصبح قابلاً للتطبيق مع أفراد من مراحل عمرية مختلفة من حديثي التخرُّج إلى الموظف الذي على وشك التقاعُد.

التنوع الاجتماعي والثقافي: ينبغي أن يضع إطار العمل في اعتباره القيم الاجتماعية المختلفة لمنظمات العمل والأفراد.. بينما توجد بعض المنظمات الأوتوقراطية، توجد منظمات أخرى تتخذ القرارات بالإجماع. تظهر بعض

منظمات العمل مستويات عالية من الأخلاقيات والتكامل، في حين تركز منظمات أخرى بشكل خالص على الربح والعوائد لأصحاب الأسهم. من المهم إمكانية استخدام إطار عمل في منظمات عمل تعمل في ظل ثقافات قومية مختلفة.

مرونة الوقت: ينبغي أن يصبح إطار العمل قابلاً للتطبيق في الصفقات الشخصية ذات فترات زمنية مختلفة. تستمر بعض علاقات العمل لعدة سنوات. على سبيل المثال -يصل معدل طول فترة الخدمة في أحد أكبر البنوك في المملكة المتحدة إلى 19 عامًا. كما ينبغي أن يصبح إطار العمل قابلاً للتطبيق مع العقود المؤقتة وقصيرة المدى.

لكي يحقق تلك المتطلبات المطلوبة، سيحتاج إطار عمل الصفقة الشخصية لأن يعتمد على عوامل جوهرية في سلوك منظمة العمل والأفراد.

*** أنواع الصفقات الشخصية الأربع:**

هناك عدد كبير من العوامل أو الأبعاد المحتملة المتاحة لوصف السلوك في العمل -بما فيها الصفقات الشخصية. يبدو أنه هناك بعدين يتوافقا مع هذا المطلب:

١- البعد الأول: المنطق في مقابل البديهية.

٢- البعد الثاني: الاستقرار مقابل التغير.

يقترب إلى حد ما البعد الأول المنطق في مقابل البديهية من الأبعاد المستخدمة في بحث عالم النفس السويسري (كارل جينج) والتي يتم انعكاسها في عاملين من العوامل الأربعة للشخصية في مؤشر نموذج (Myers–Briggs) (Myers–Briggs Type indicater) القائم على بحثه. يتشابه البعد الثاني الاستقرار مقابل التغير مع البعد المستخدم في نموذج (Cameron and Quinn) لثقافة منظمة العمل. فالبعد بديهي التوجه؛ حيث إننا جميعًا نواجه أحيانًا تغير الأشياء في حياتنا، في حين نمر

في أحيان أخرى بالاستمرار والاستقرار. يدعم هذا البعد أيضًا في استخدامه لتشكيل أطر العمل السلوكية الأخرى -على سبيل المثال في مجال القيادة.. يقدِّم لنا استخدام هذين البعدين أربعة أنواع مختلفة من الصفقات الشخصية: التقليدية، والخاص بأعمال الأعمال الحرة، والعلاقاتية، والتطورية.

➤ الصفقات الشخصية التقليدية:

يتسم هذا النوع من الصفقات الشخصية بالمنطقية والاستقرار.. يحكم الصفقات الشخصية التقليدية قواعد وإجراءات محددة، واضحة وتتضمن مبادئ العدل والمساواة إنْ لم يتم ذكر ذلك بشكل صريح. لا يتم توجيه التركيز كثيرًا نحو مقدار الراتب أو العمل المتطلب بل نحو الآليات والعمليات المستخدمة لتحديد ما هو مطلوب ومناسب. يشيع هذا النوع من الصفقات الشخصية داخل منظمات العمل البيروقراطية المستقرة ذات الباع الطويل مثل الحكومة القومية والمحلية وشركة (RoyalMail) وشركة الخدمات الصحية القومية وهكذا.. ربما لدى بعض منظمات العمل قديمة النشأة التصنيعية وللخدمات البنكية مثل بنوك الشارع الرئيسي صفقات شخصية تقليدية أيضًا. تكمل الصفقة الشخصية التقليدية كثيرًا منظمات العمل البيروقراطية الكبيرة التي لديها تدرجات وظيفية؛ حيث لدى كل منها مسئوليات أدوار تفصيلية وواجبات تحدد القائم بتلك المسئوليات وكيفية تنفيذه ذلك.

تستمر في الغالب الصفقات الشخصية من هذا النوع لمدة طويلة وتتسم بالرسمية الشديدة والموضوعية. بالرغم من الصفة الرسمية عادة ستتضمن الصفقات الشخصية من هذا النوع رعاية الأفراد الذين أصبحوا عاجزين بسبب المرض وأشياء أخرى من هذا القبيل؛ حيث تعد العدالة جزءًا من قواعدها. بينما توجد مجموعة من القواعد التي تحكم طبيعة العمل، ستصبح هناك العديد من القواعد والمعايير الضمنية ولكنها غير مكتوبة تحدد طريقة تصرف الأفراد نحو

بعضهم البعض في الصفقات الشخصية التقليدية. ستتضمن عملية انتقاء الأدوار للأفراد في ضوء الصفقة الشخصية التقليدية بشكل نموذجي إجراءات تقييمية رسمية واستخدام معايير تقييمية محددة مسبقًا.

تكمن قيمة الصفقات الشخصية التقليدية في معاملة الجميع معاملة واحدة. وعادة تتوافر مبادئ العدل والنزاهة في الصفقة، بالرغم من طبيعتها الغير ذاتية تمامًا. لذلك من المحتمل أن تنطوي الصفقة الشخصية التقليدية على تكافؤ الفرص والمعاملة -بغض النظر عن الفرد وموقفه الشخصي. كما تتميز بالقدرة على خلق الطرق البشرية والمتوقعة للعمل والتعاون مع الآخرين -إنّ كانت غير مرنة إلى حد ما.

➤ * الصفقات الشخصية لأصحاب الأعمال الحرة:

تعد تلك الصفقة الشخصية ذات توجه منطقي ومتغير. يحكم الصفقات الشخصية لأصحاب الأعمال الحرة تبادل المكافآت الخارجية بين الأطراف. يتم الاهتمام فيها بمقدار الراتب المقدم، ومقدار وجودة العمل المنفذ. تعتبر عمليات تحديد الراتب وحمولة العمل ذات أهمية أقل عن الكميات الفعلية المتضمنة. يشيع هذا النوع من الصفقة الشخصية بشكل خاص بين العديد من وظائف قسم المبيعات والوظائف التجارية في البنوك الاستثمارية والمتاجر. كما توجد أيضًا بين الموظفين المؤقتين وذوي العقود قصيرة المدى -على سبيل المثال السكرتارية المؤقتة من شركة (Kelly) وممرضات الوكالة ومبرمجي العقود واختصاصي التقنية المعلوماتية.

تعد الصفقة الشخصية لأصحاب الأعمال الحرة قصيرة المدى بشكل نموذجي، لكنها قد تستمر على مدى علاقات متوسطة المدى في المناصب الدائمة داخل منظمات العمل، خاصة في المبيعات. يتسم هذا النوع من الصفقات الشخصية بالصراحة التامة، وعادة لا ينطوي على مزيد من العناية بالموظفين الذين يتدهور أداؤهم أو يقل عن المتوقع.. ببساطة إذا لم تعمل وتؤد، على سبيل المثال، إذا لم

تحقق حصصك من المبيعات لن يتم الدفع لك، ومن المحتمل أن تُفصل تمامًا في وقت قريب في حالة استمرار ذلك.

نظرًا للتركيز الشديد على النتائج الخارجية من قبل كلا الطرفين، من المحتمل أن تنتهي العلاقة أو يتم تعديلها إذا ما حصل أحد الطرفين على نتائج أعلى من مكان آخر. فمندوب المبيعات قد يترك صاحب العمل ويذهب إذا استطاع الحصول على حوافز أعلى من صاحب عمل آخر، وبالمثل إذا قرَّر صاحب العمل تقليل مقدار العمل المطلوب إنجازه سيتم فصل الموظف. قد تصبح عملية انتقاء الأفراد للصفقة الشخصية لأصحاب الأعمال الحرة أساسية أو دقيقة تمامًا -لكن سيحكمها جانب النفقات بشكل أساسي.

تتشابه الصفقات الشخصية لأصحاب الأعمال الحرة مع الصفقة الشخصية التبادلية التي تمَّ مناقشتها سابقًا في عدة أوجه.. لديها ميزة التركيز على متطلبات منظمة العمل والسوق وتتيح إجراء تغييرات سريعة فيما هو مطلوب تقديمه. تتسم بسلبية عدم العناية بالأفراد وتعزيز السلوك ذاتي التمركز -كما يواجه ذلك العديد من مندوبي المبيعات. وبالرغم من ذلك، تتميز الصفقات الشخصية لأصحاب الأعمال الحرة بتشجيع الأفراد على الاستقلال والاهتمام بأنفسهم واحتياجاتهم عنه الاعتماد على الآخرين.

* الصفقات الشخصية العلاقاتية:

تتميز تلك الصفقة الشخصية بالاستقرار والبديهية.. تحكم الصفقات الشخصية العلاقاتية المشاعر والعاطفة المتبادلة.. تركز على جدول الأعمال الشخصية للأفراد وجودة التفاعُّل الشخصي عنه المخرجات والنتائج الملموسة. أصبح هذا النوع من الصفقات الشخصية العلاقاتية في بعض الشركات الأسرية؛ حيث بمجرد أن يثبت الفرد حقه يتم قبوله تقريبًا كفرد من العائلة بعيدًا عن عدم قدرته ووفائه بما يقوم به والاحتياجات المتغيرة في العمل. تعمل الصفقات

الشخصية العلاقاتية أيضًا في بعض شركات الخدمات المحترفة العريقة مثل شركات المحاسبة وخاصة بين الشركاء. ربما توجد أيضًا في الخدمات الشخصية حينما يتم التسامُّح مع عضو ذات خدمة طويلة من هيئة الموظفين حتى عند انحرافه عن المطلوب.

يعرف المؤلف إحدى الشركات التجارية الكبرى شديدة الصرامة والحزم مع الموظفين، يخضع معظمهم للصفقات الشخصية لأصحاب الأعمال الحرة. بمجرد أن يثبت الموظف كفاءته على مدار عدة سنوات تتغير الصفقة الشخصية بشكل ثابت لصفقة شخصية علاقائية؛ حيث يدرك المالك فناء الفرد خلال حياته العملية في خدمة الشركة.. إذا مرض شخص ما وتغير حاجات العمل من متطلباتها للأفراد يتم معاملة الفرد الذي أثبت كفاءته وفقًا لصفقة شخصية علاقائية.

تتسم الصفقات الشخصية العلاقاتية بأنها طويلة الأمد، ويمكن أن تستمر مدى الحياة -على سبيل المثال حتى تقاعد أحد الشركاء أو الموظفين. يمكن أن تعتبر أحد أكثر الصفقات تسامحًا ورعاية شخصية بين الأطراف. يتمثل التوقع في عناية الطرف الآخر برفيقه إذا واجه أحد الطرفين مشكلات -إنّ لزم الأمر عمل إضافي أو عناية شخصية تتخطى توقعات العمل. تتناقض مع الصفقة الشخصية لأصحاب الأعمال الحرة؛ حيث إذا وجدت أسباب صحية وراء عدم قدرة أحد الطرفين على الوفاء بدوره في الصفقة المعتادة سيتم تفهم ذلك بشكل كامل. إذا قرَّر أحد الطرفين إنهاء العلاقة يمكن أن يمثل ذلك صدمة للطرف الآخر الذي عادة سيعتبره إساءة شخصية وينظر للطرف الآخر على أنه خرق علاقتهما الخاصة.

تعتبر الصفقة الشخصية العلاقاتية المطروحة هنا جوهريًا هي ذاتها الصفقة الشخصية الموضحة سابقًا في الفصل. تتميز بالميزة الإيجابية بربط كلا الطرفين معًا بعلاقة قريبة وتضع في اعتبارهما الاحتياجات والدوافع الشخصية لكل

طرف. تتمثل سلبية تلك الصفقة العلاقاتية في تقيد كلا الطرفين تقيدًا تامًّا في أوقات التغيير والضغوط التنافسية المتزايدة. ربما تستمر الصفقة الشخصية العلاقاتية لفترة وأطول مما تفترضه الأسس الاقتصادية. لذلك من المحتمل استبدالها بصفقات شخصية أخرى لمواجهة الشركات الجديدة والظروف البيئية.

*** الصفقات الشخصية التطورية:**

تعتبر تلك الصفقات الشخصية ذات توجه متغير وبديهي.. تتمحور وتدور الصفقة الشخصية التطورية بشكل كبير حول اكتساب واستخدام المعرفة والخبرة.. توجه الصفقة الشخصية التطورية اهتمامًا نحو اكتساب الأفراد للمعرفة ومشاركتها وتطبيقها في العمل لخدمة أهداف منظمة العمل. قد تأتي المعرفة من خارج منظمة العمل مثل مهنة اختصاصية قائمة أو تنبع من الداخل من المعرفة التي اكتسبتها منظمة العمل من أنشطة العمل على مدار الزمن.

أصبحت الصفقة الشخصية التطورية بشكل متزايد ذات أهمية في ظل تطور الاقتصاد المعرفي واعتماد منظمات العمل بشكل كبير على استخدام الخبرة والمعرفة لصالح الميزة التنافسية. تاريخيًّا تمثل الصفقات الشخصية التطورية جزءًا من معظم عمل الشركات الخدمية الاختصاصية، لكنها الآن تشكِّل بشكل كبير أساس العلاقات بين الموظفين وأصحاب العمل في العديد من منظمات العمل. ستصبح الصفقات الشخصية التطورية هامة في منظمات العمل مثل منظمات العمل للتقنية المعلوماتية والدوائية والتقنية الحيوية والخدمات الهندسية ومنظمات أخرى معتمدة على التقنية.

عادةً سوف تستمر الصفقات الشخصية التطورية لفترة متوسطة الأمد، لكن يمكن أن تستمر لمدى طويل.. يتمثل جوهر الصفقة الشخصية التطورية في أنها تتضمن تطور وتحديث الموظف باستمرار لخبرته ومعرفته وتطبيقها بطرق جديدة. ستدوم تلك الصفقة الشخصية طالما الفرد قادر على تطوير خبرته سعيًا لتحقيق

أهداف منظمة العمل. ومع ذلك، بمجرد أن يتوقف الفرد عن اكتساب وتطبيق معرفة جديدة تعد فائدته المأمولة محدودة وتصبح أيامه في العمل معدودة.

السمة الأساسية للصفقة الشخصية التطورية هي تقدير ومكافئة الفرد على كلٍّ من المعرفة الحالية التي يطبقها، وكذلك على أساس استمراره المرتقب في اكتساب وتطبيق المعرفة في المستقبل.

من الأمثلة الكلاسيكية على الصفقة الشخصية التطورية توظيف الخريجين حديثي التخرُّج.. لا توظف العديد من منظمات العمل الخريجين الجُدد بسبب إسهامهم في العام الأول من التوظيف الذي يتكلف عادةً ما يزيد عن القيمة التي يحققها هؤلاء الأفراد لمنظمة العمل. بل السبب وراء توظيف الخريجين الجدد هو إسهامهم المستقبلي المرتقب في العام الثاني والأعوام التالية من توظيفهم.

تكمن القيمة الكبيرة للصفقة الشخصية التطورية في كيفية عمل المعرفة داخل منظمات العمل ومدى ارتباطها بأفرادها. فهي توضح أهمية اكتساب وتطبيق المعرفة كأحد العمليات الأساسية داخل منظمة العمل. وكذلك تساعد في توضيح التحدي الذي تواجهه العديد من الشركات الخدمية الاختصاصية الكبيرة التي لديها اختصاصيين ذي معرفة ثابتة في مستوى المدراء، والمدراء ذو الرتبة العليا الذين ليس لديهم مهارات لصنع شركاء. تجد شركات خدمة اختصاصية عديدة صعوبة في إدارة وتحفيز الأفراد في هذا المستوى، الموظفين أصحاب فترة خدمة طويلة. تتمثل سلبية الصفقة الشخصية المتطورة في إمكانية تركيزها على شيء واحد فقط -ولو كان شيئًا هامًّا- يساهم في نجاح منظمة العمل.

يوضِّح الشكل (6-2) الأنواع الأربعة للصفقات الشخصية التي يمكن أن توجد داخل منظمة عمل.

* مزيج الصفقات الشخصية:

عمليًّا نـادرًا للغاية ما ستوجد الأنـواع الأربعة للصفقات الشخصية بشكلها الخالص في منظمة عمل.. يعد كلا المثالين السابقين للصفقة الشخصية العلاقاتية بين الله واليهود والصفقة الشخصية لأصحاب الأعمال الحرة بين المهاجرين الغير شرعيين وصاحب العمل صفقات شخصية خالصة تقريبًا. لكن على الصعيد العملي ستتضمن معظم الصفقات الشخصية بين الفرد وصاحب عمله مزيج من الأنواع الأربعة المذكورة أعلاه.

من الأمثلة الرائعة على الصفقات الشخصية العاملين ذوى المعرفة في الشركات الخدمية الاختصاصية. من المحتمل أن تركز الصفقات الشخصية على الاختصاصيين مثل المحامين والمحاسبين ومهندسي العمارة بشكل غالب على الصفقة الشخصية التطورية. ستتوقع منظمة العمل من الفرد أن يصبح خبيرًا في مجاله وفي القضايا المتعلقة بالتطبيق واستخدام تلك المعرفة لتقديم نصيحة سديدة للعملاء في مقابل مسار مجزي من الدخل. وكذلك ربما تنطوي الصفقة الشخصية في معظم الشركات الخدمية الاختصاصية على عنصر واحد من صفقة أصحاب الأعمال الحرة يقدمه كل من صاحب العمل والموظفين. إذا شعر الموظف بأنه يتقاضى أجر أدنى من معدل الرواتب لوظائف مشابهه في شركات أخرى قد يقرر ترك العمل والالتحاق بشركة أخرى تدفع له أكثر على نفس العمل.

وبالمثل سيصبح لدى الشركة توقعات بشأن جودة وكمية العمل الذي سيقدمه الفرد للعملاء وإذا انخفضت التوقعات بشكل مستمر عن المعايير سيتم فصل الفرد في النهاية من الشركة. من المحتمل أيضًا أن يوجد أيضًا عنصر من الصفقة الشخصية العلاقاتية في صفقة الفرد المتأثرة بجودة العلاقات بين الفرد ومدرائه وزملائه. فمن المعروف جيدًا أن الشخص المحبوب يتم التسامُح معه عن الشخص المنبوذ. وعلى نفس النحو، الفرد الذي يعتبره معظم زملائه صعب المراس وغير متعاون يخضع عمله لتدقيق بالغ عن غيره. وفي النهاية، سوف يصبح لدى منظمة العمل مجموعة من القواعد والإجراءات المتعلقة بطريقة العمل، وأيضًا ستتشكل

جزءًا من الصفقة الشخصية التقليدية.. فمن المحتمل أن يجد الموظف الذي يجد الفشل دومًا في الالتزام بالإجراءات في ظل زمن وقتي عالي التكلفة ذاته تحت ضغوط.

منطقي

صفقة أعمال الأعمال الحرة	التقليدية
• قصيرة ومتوسطة المدى. • التركيز على المكافآت الخارجية. • أمثلة: وظائف المبيعات والتجارة والعاملين المؤقتين. **أمثلة:** (Kelly)، (Manpower) **وممرضات الوكالة وهيئة العاملين بعقود التقنية المعلوماتية.**	• طويلة المدى، موضوعية. • قائمة على قواعد معقدة وإجراءات ومراعاة للعدل الطبيعي. **أمثلة: الحكومة القومية والمحلية، شركات التصنيع مراكز الخدمات الصحية القومية** (RoyalMail) ، (NHS).
التطورية • متوسطة المدى. • التركيز على اكتساب ومشاركة وتطبيق المعرفة. **أمثلة: خريجين جُدد، التقنية والمعلوماتية، شركات التقنية، شركة** (Young and frnst)، **وشركة** (Clifford chance).	**العلاقاتية** • طويلة المدى وشخصية. • قائمة على المشاعر الفردية وجدول الأعمال المتبادلة والثقة. **أمثلة: عمليات الشراكة التقليدية، الشركات الأسرية والخدمة الشخصية.**

بديهي

شكل (6-2)

أنواع الصفقات الشخصية

من خلال من تلك الأمثلة يمكننا أن نرى أنه من المحتمل للغاية أن تتضمن

الصفقة الشخصية الفعلية التي تبرمها منظمة العمل مع أفرادها مزيج من الصفقات الشخصية الأربـع.. فعلى سبيل المثـال: يمكن أن تصبح الصفقة الشخصية في الشركات الخدمية الاختصاصية (40%) منها تطورية، و(30%) من أصحاب الأعمال الحرة، و(15%) علاقائية. وفي منظمة عمل بيروقراطية كبيرة مثل الوزارة الحكومية يمكن أن تصبح الصفقة الشخصية مختلفة تمامًا؛ حيث تشتمل افتراضًا على (40%) من الصفقة التقليدية، و(30%) من العلاقاتية، و(20%) من صفقة أصحاب الأعمال الحرة، و(10%) من التطورية.

يتمثل الاستنتاج الهام من تلك الأمثلة في تضاؤل الفرص بدرجة كبيرة في وجود صفقات شخصية في أي منظمة أو لأي وظيفة معنية بمفردها من نوع واحد من الصفقات بشكل خالص بعيدًا عن الأنواع الأخرى عمليًا، بدلاً من ذلك ستنطوي على مزيج من الصفقات الشخصية الأربع جميعها.

سيتضح ذلك من خلال الخط المنقط في الشكل (6–3) الذي يشير إلى تركيز أقل على العناصر المتعلقة بصفقة أصحاب الأعمال الحرة والعلاقاتية والتطورية. بشكل نموذجي، يمكننا أن نتوقع أن يبرز نوعان من الصفقات الشخصية بشكل كبير، ويوجه نحوهما الموظفون ومنظمات العمل اهتمامًا أكبر.

يكمن التحدي الـذي يواجه العديد من منظمات العمل في: ما نوع كل من الصفقات الشخصية الحالية التي تسير وفقها؟ وما نوع الصفقات الشخصية التي ترغب في إبرامها مع أفرادها في المستقبل؟ تتضح إحدى طرق تناول هذا السؤال في الشكل (6–3)، من خلال مقارنة شكل الخط المنقط بشكل الخط المتصل.

يوضح الشكل صفقة شخصية سائدة في العمل شديدة التقليدية، وقليلة التركيز التطوري أو العلاقائي نسبيًا. وعلى النقيض، تشير الصفقة الشخصية المأمولة أو المنشودة لتغير نحو عناصر صفقتي أصحاب الأعمال الحرة والتطورية. يصف هذا الشكل التخطيطي أهداف التغير الضمنية لأحد برامج تغير الثقافة

التي عمل على أساسها المؤلف وزملاؤه مؤخرًا. فالهدف في جوهره هو تغيير علاقات العمل والصفقات الشخصية بين الأفراد من المدراء وأعضاء فرق عملهم للتأكيد على نتائج العمل والمعرفة بشكل أكبر وتوجيه اهتمام أقل نحو العلاقة التقليدية في ظل تركيزها على القواعد والإجراءات المعقدة التي اتضح أنها عائق متزايد عند تعرض منظمة العمل لضغوط تنافسية كبيرة.

أصحاب الأعمال الحرة التقليدية

قواعد موضوعية ومراعاة العدل الطبيعي	الآراء ومكافآت خارجية المأمول الحالي
ثقة ذاتية وعلاقة متبادلة	اكتساب وتطبيق المعرفة

التطورية العلاقاتية

شكل (6-3)

قياس الصفقة الشخصية

ففي هذا الفصل قد استكشفنا كيفية تطوير الصفقة الشخصية من مجرد نوع واحد فقط الصفقة الشخصية العلاقاتية- إلى قيمة يمكن أن يستخدمها عدد لا نهائي تقريبًا من أنواع الصفقات الشخصية الأربع: التقليدية والخاصة بأصحاب الأعمال الحرة والعلاقاتية والتطورية. يواجه اختصاص الموارد البشرية ومدراء الإدارة التنفيذية تحديًا متمثلاً في إدراك أي نوع من أنواع الصفقات الشخصية الموجودة حاليًا داخل فرق عملهم وداخل منظمة العمل وأي صفقة هم في حاجة لها لكي يحققوا أهداف العمل والمنظمة على أفضل نحو.

➤ * ملخص الفصل:

- كانت العقود النفسية أو الصفقات الشخصية الأولى من النوع العلاقاتي. اشتملت على تبادل طويل الأمد بين أحد الطرفين الذي كان يقدم الأمان للطرف الآخر، والذي كان يقدم من جانبه الإخلاص في المقابل.. حدث المثال الكلاسيكي على ذلك في العصور الوسطى بين الإقطاعي وعبيد الأرض الذين كانوا يعملون في أرضه. ما زالت هناك منظمات عمل تشيع فيها الصفقة الشخصية العلاقاتية بشكل بارز مثل أقسام الخدمات الاجتماعية في السلطات المحلية.

- مع ظهور الثورة الصناعية بدأت الصفقة الشخصية العلاقاتية في أن يحل محلها الصفقة الشخصية التبادلية. يتضمن ذلك علاقة وسيلية شديدة؛ حيث يلتزم أحد الطرفين نحو الآخر طالما يخدم ذلك مصالحه المباشرة. إذا قللت طلبات العملاء المنخفضة من الحاجة للعمالة يتم فصل أو تسريح العاملين. وبالمثل إذا استطاع الموظف الحصول على معدل راتب أعلى من مكان آخر سيترك العمل لكي يعمل لدى صاحب عمل آخر.. في شكلها الخالص لا تزيد الصفقة الشخصية التبادلية عن كونها عملية تبادل المال بالعمل.

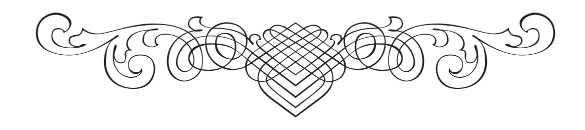
- يمكن اعتبار الصفقات الشخصية التبادلية والعلاقاتية نقيضين في متتابعة. على الصعيد العملي، هناك صفقات شخصية ضئيلة للغاية خالصة من نوع واحد. نموذجيًا، ستنطوي معظم الصفقات الشخصية في الوقت الحالي على مزيج من كلاهما. ستتضمن العديد من الصفقات الشخصية شديدة العلاقاتية على عنصر من الصفقة الشخصية التبادلية والعكس.

- تمَّ ملاحظة تغير شامل بعيدًا عن الصفقات الشخصية العلاقاتية نحو المزيد من التبادلية في السنوات الأخيرة. يرجع ذلك بشكل كبير للضغوط التنافسية خاصة من الصين والهند، بالإضافة إلى الضغوط من الموارد وتغير المناخ والأمان والتقنية.

- بالرغم من التغير نحو مزيد من الصفقات الشخصية التبادلية تشير دلالة البحث إلى استمرار الأفراد في تفضيل عناصر الصفقة الشخصية العلاقاتية. يرجع ذلك لاستمرار اعتبار بعض عناصر الصفقة الشخصية العلاقاتية كعناصر هامة نظرًا للعدالة والتواصل واحترام القيم الإنسانية.

- هناك نموذج مقترح للصفقات الشخصية الأربع المختلفة:

- الصفقات التبادلية: التي يحكمها قواعد محددة والعدالة.
- صفقات أصحاب الأعمال الحرة: التي تتسم بالمنطقية، وبأنها قصيرة المدى ومتمركزة حول النتائج.
- الصفقات العلاقاتية: تركز على المشاعر وجدول الأعمال الشخصية.
- الصفقات التطورية: التي تعد بديهية، والتي تركز على المستقبل والمعرفة.
- ستنطوي الصفقة الشخصية التي يبرمها معظم الأفراد مع المدراء على بعض عناصر جميع الصفقات الشخصية الأربع عمليًا. يمكن تناول نوع صفقتنا الشخصية كشكل من محور ذات بعدين يوضح أنواع للصفقات الشخصية الأربع.
- تتمثل قيمة القدرة على قياس وتقدير الصفقة الشخصية في إمكانية تقييم الصفقة الشخصية الفعلية للفرد مع مديره حاليًا ومنظمة العمل، ومقارنتها بالصفقة الشخصية المأمولة الأكثر توافقًا مع منظمة العمل والفرد أيضًا.



الفَصْلُ السَّابِعُ

كيف تستخدم الشركات العقد النفسي؟



يتحول التركيز الآن إلى كيفية استغلال الاتفاق الشخصي لتعزيز أداء المنظمات. وسنركِّز في هذا الفصل على كيفية استغلال منظمات الأعمال/الشركات الثلاث (CMS) & (Arup) & (Richer Sounds) (Cameron Mckenna) العقد النفسي لإضافة قيمة لأدائهم التجاري.

يتحول التركيز الآن إلى كيفية استغلال الاتفاق الشخصي لتعزيز أداء المنظمات. وسنركِّز في هذا الفصل على كيفية استغلال منظمات الأعمال/الشركات الثلاث (Arup) & (CMS Cameron Mckenna) & (Richer Sounds) العقد النفسي لإضافة قيمة لأدائهم التجاري.

➤ وقد اختيرت تلك المنظمات الثلاث للمناقشة لعدد من الأسباب:

أولها: أن كل واحدة منها تنتمي لقطاع مختلف؛ حيث تعمل (Arup) في مجال التصميم الهندسي، بينما تقدّم (CMS Cameron Mckenna) خدمات قانونية، أما (Richer Sounds)، فتعمل في البيع بالتجزئة.

وثانيهم: أن كل منظمة قد قيمت على حدة بأنها مكان عظيم للعمل، وفقًا لأحداث التصنيفات في الدراسة التي أجرتها (Sunday Times) حول أفضل (100) مكان للعمل.

وثالثهم: أن المؤلف على دراية بكل شيء فيما يخص المنظمات الثلاث ولديه عقود معهم.

سيتم وصف كل منظمة، يعقبه وصف لعقدها النفسي يقدِّمه شخص ذو منزلة عليا بالمنظمة. كما سيأخذ في الاعتبار القيمة والمنفعة التي تعتقد كل منظمة أنها ستجنيها من سيادة العقد النفسي الخاص بها، وكذلك بعض التضمينات والتحديات التي ستواجهها الشركة جراء ذلك.

يعتمد وصف العقد النفسي الخاص بكل منظمة في هذا الفصل على محادثات عميقة مع واحد، على الأقل، من المديرين الأعلى في كل شركة تجارية، وبينما لا تبني التوصيفات على البحث التجريبي النشط، فإن أداء كل منظمة من تلك المنظمات في الأسواق الخاصة بها لا يعاب بشيء، فيما يتعلق بممارسات الأفراد والأداء المالي.

(Arup): وهي شركة تصميم وهندسة يعمل بها ما يزيد على (3000) موظف

في المملكة المتحدة بالإضافة إلى (4000) موظف في عموم الدول. وتمتلك ((Arup (1000)) مشروع هندسي يجري تشغيله بشكل متزامن عن طريق (70) مكتب دولي للشركة، وتتركز تلك المشروعات على حلول التصميم، في بيئة البناء على الأغلب.

يعتز العاملين بـ(Arup) بكونهم قوة خلاقة تقف وراء أكثر التصميمات ابتكارًا وبراعة في العالم. ومن المعالم العالمية التي ساهمت فيها (Arup) دار الأوبرا بسيدني، (Channel tunnel rail link)، ومكتبة (Seattle)، وكوبري (stonecutters) بهونج كونج، و(water cube) في أولمبياد بيكين.



ويتركز عمل (Arup) على ثلاثة مجالات رئيسية وهي البناء، والبنية التحتية والاستشارة، إلا أنها تتبنى طريقة انضباطية متعددة، وهي تعني أن أي مشروع معين قد يشتمل على أفراد من أي/ أو جميع القطاعات أو المناطق التي تعمل بها الشركة. ويتمثل الهدف الجوهري للشركة في جمع أفضل المهنيين للوفاء باحتياجات العملاء.

تأسست (Arup) عام 1946م على يد (Arup sir ove)، الذي كان شخصًا حالمًا ليس فقط بسبب ما ترمز إليه الشركة، أو ما تنقله أو بسبب ملكيتها. فقد تخلى (sir ove) وشركاه عن الشركة لصالح موظفيها ومَن يثقون بهم. وبدون مستثمرين خارجيين، للشركة حرية الاختيار في اتخاذ قرارات الاستثمار بعيدة الأمد التي لا تعوقها الضغوطات قصيرة الأجل.

نمت (Arup) بشكل أساسي فيما يزيد على (60) عامًا لتصبح شركة دولية للاستشارة ذات مجال استثنائي.. وقد زادت قاعدة المهارات بداخل (Arup) بشكل

ملحوظ إلى ما هو أبعد من اللب الجوهري للهندسة المدنية والإنشائية؛ حيث تأخذ بعين الاعتبار الآن التخطيط، والاقتصاديات، والإدارة البيئية، وإدارة المشروع، بالإضافة إلى المهارات الاستشارية للعمل والإدارة، وتؤكد الروح السائدة بالشركة على أهمية التميز التقني، وعلى مواصلة التطور.

➤ العقد النفسي لـ(Arup):

ينشأ العقد النفسي في (Arup) مع رؤية ومثاليات (sir ove Arup)، ليس بالنسبة للتصميم المبتكر فحسب، وإنما بالنسبة للحياة.. تمَّ الاحتفاظ بقيم (Arup) في وثيقة عرفت بـ(الخطاب الرئيسي) الذي ألقاه (sir ove Arup) على شركاه في التاسع من يوليو لعام 1970م، حول مستقبل شركتهم، وهذا الخطاب يصف القيم الجوهرية للشركة، وأهدافها الستة.

➤ والأهداف الستة للشركة هي:

- جودة العمل.
- أسلوب البناء الشامل (دمج الوظائف والأنظمة المختلفة).
- التنظيم الإنساني.
- المعاملات المستقيمة والشريفة.
- النفع الاجتماعي.
- الرخاء الاقتصادي المعقول للأعضاء.

عارض الخطاب الرئيسي مدخل (Arup) إلى الحياة مع مدخل هنري فورد؛ حيث اعتبر هنري فورد أن (العمل شر لا بدَّ منه)، بينما اعتبره (oue Arup) شيئًا يمكن أن يكون ممتعًا ويعود بالنفع.. تتواصل الحاجة لأن يقرأ كل مَن يلتحق بالعمل الخطاب الرئيسي، وألا يزال يناقش بشغف وحماسة. حينما أدرت ورشة عمل في شتاء عام 2005م، اعترض أحد المندوبين على الموضوعات محل النقاش في سياق المبادئ التي احتفظ بها الخطاب الرئيسي.

تمتلك (Arup) عقدًا نفسيًا ممتع وصفه مدير الموارد البشرية (Stella littlewood)

باعتباره يتضمن توقعات من الشركة ومن موظفيها مبينة بالجدول (107).

جدول (107)

العقد النفسي بـ(Arup)

ما يتوقعه الموظفون من (Arup)	ما تتوقعه (Arup) من الموظفين
الحرية في التعبير وعدم تقيده بالبيروقراطية وبالعملية.	أداء عالٍ من كل فرد أيًّا كان العمل الذي يؤديه.
سماع صوتهم كأفراد، بتوفير منتديات للأفراد للتعبير عن الأفكار وإمدادهم بالمعلومات.	تحمُّل مسئولية كل ما يجب القيام به.
الأمانة والشفافية: يتوقع الأفراد من القادة أن يكونوا منفتحين وأمناء مع بعضهم البعض.	السماح بالإخفاق عند ابتكار وتجربة أفكار جديدة، لكن لمرة واحدة.
مهنة طويلة الأمد، وليست وظيفة فحسب.	طلب التطور الذي يحتاجون إليه، وإظهار المهارات الشخصية.
صاحب عمل إنساني يعزز ويدعم كذلك الأفراد في العالم الخارجي.	أن يكون لديهم حياتهم الخاصة، وأن يحققوا توازن العمل والحياة، وكذلك مهنتهم.

منذ سنوات قليلة وعت سابقة الشركة التي تمنح حرية التعبير عن الفردية في ميلان؛ حيث كانت تؤسس مكاتب جديدة للشركة؛ حيث عبر مؤسس مكتب ميلان لزملائه عن رغبته في تأسيس مكاتب جديدة، وحصل على وجه السرعة على قدر صغير من الأموال، وطلب منه أن يفوز ببعض الأعمال التجارية هناك، وأن ينطلق في تحقيق رغبته. لم يكن الوضع بالنسبة لمكتب ميلان بحاجة لأن يثبت أهليته من خلال خطة عمل طويلة ومعقدة، أو أن يعلن نهايته لجان مختلفة أو مديرين أعلى.

فقد برهن المؤسس جبرائيل دل ميس، لعدد من زملائه أنه محق، ومن ثمَّ تلقى التمويل. وباعتباره موظف موثوق به، طلب منه أن يقوم بتأسيس المكتب على نحو سريع، وهو ما قام به بالفعل، وها هو المكتب الآن يعمل به 40 موظفًا.

وكان مثال الأفراد الذين يتحملون المسئولية بعد إعصار توسانا في عام 2004م، حينما بعثت (Arup) مجموعة من موظفيها لتولي إعادة التنمية نيابة عن الشركة، وحينما سمع المهندسون بأن مبنى لدار أيتام قريب قد لحق به تدمير كامل، تعهدوا بتقديم أموالهم للمساعدة في إعادة بناء الدار، هذا بالإضافة إلى دورهم القياسي في الإنقاذ. ومنذ ذاك الحين، تبرعت الشركة والموظفون الآخرون بمزيد من الأموال، بما مكن إعادة بناء دار الأيتام لـ(75) من الصبية والفتيات.

كانت أحد النتائج الهامة التي أسفر عنها العقد النفسي لـ(Arup) هو أنه في عام 2006م، حققت الشركة المركز (74) في استفتاء أجرته الصنداى تايمز لأفضل 100 شركة للعمل. والجدير بالذكر أن (Arup) حقَّقت هذا التصنيف رغم أنه يعمل بها (7000) موظف، بينما معظم (100) شركة الأوائل يعمل بها أقل من (1000) موظف. وقد شجعت العوامل التي مكنت (Arup) من تنبؤ هذا المركز، (75) بالمائة من الخريجين الذين انضموا إلى الشركة، أن يظلوا بالشركة لعشر سنوات.

➤ التحديات التي نشأت من العقد النفسي لـ(Arup):

رغم الفوائد الحقيقية التي تحققت من العقد النفسي، إلا أن هناك ثلاث تحديات تمخضت عنه، في مجالات القيادة، إدارة الأداء، المحاباة.

ويتمثل التحدي في القيادة في كيفية ممارسة العقد النفسي بطرق تشجع وتمكن الأفراد من أداء عملهم بفاعلية، السماح كذلك بمعدلات مرتفعة للحرية. والمعنى الضمني هنا هو أن القادة بحاجة لأن يكونوا نماذج للدور الملهم إلى حد كبير الذي يعزز الثقافة. وقد تواصل قادة (Arup) في منتديات متنوعة وجهًا لوجه

وعبر شبكة محطات إذاعية أو تليفزيونية. وكان متوقع منهم أن يطوروا مهارات الأفراد، وكذلك مهاراتهم الخاصة في الريادة، وأيضًا أن يكون لديهم صورة ذاتية قوية، وقيم شخصية، وهو مطلب يمثِّل تحديًا.

أما التحدي الثاني والمتصل بالعقد النفسي كان بارزًا في التغذية الاسترجاعية لرأي الموظف الحديث، الذي كان يشير إلى وجهة نظر سائدة على نطاق واسع بأن الشركة لا تعالج الأداء الأدنى من المطلوب دائمًا بمثل ما تستطيع. مما يعد صيحة لإفاقة القادة للتعامل بشكل أكثر عنفًا مع الأداء الهزيل. وبينما يواجه هذا التحدي العديد من المنظمات، إلا أن الإدارة العليا تدافع عنه إلى حد نموذجي، أكثر من الموظفين الأدنى مرتبة، كما يتضح من نتائج استفتاء (Arup).

وأخيرًا، هناك تحدي قد يكون طويل الأمد حدَّده مدير الموارد البشرية بشركة (Arup) أنه نظرًا لنجاح الشركة، فقد تكون معرضة لخطر العزلة لعدم جلب أفكار خارجية من العالم الخارجي. ونظرًا لامتلاك الشركة العديد والعديد من الممارسات/التطبيقات التقدمية، فقد يتعرض الأفراد لخطر الرضا على المدى الطويل، وكنتيجة لذلك تنقطع صلتهم بأحدث الابتكارات في العالم الخارجي.. إلا أنه برغم التحديات، فإن العقد النفسي في (Arup) يعد عقدًا إيجابيًا وإثرائيًا يفي بالكثير من المتطلبات من أجل أفضل مزاولة للقيادة والإدارة. ويمكن اعتبار (Arup) شركة ناجحة إلى حد كبير من عدة وجهات نظر، نمو الدخل الإجمالي، تعهد الموظف، الابتكار والإسهام في عالم البناء.

➤ (CMS Cameron Mckenna):

وهي شركة متخصصة في القانون الدولي مقرها الأساسي بالمملكة المتحدة ويعمل بها 1500 موظف في مكاتب بإنجلترا ووسط وشرق أوروبا. وهناك (137) شريكًا بالشركة يقدمون سلسلة متكاملة من الخدمات القانونية عبر كافة قطاعات العمل، وهناك مجالات متخصصة مثل التعامل المصرفي، الطاقة، التأمين، الصناعة التجارية والعالمية.

ورغم عدم كونها واحدة من شركات قانون (الدائرة السحرية)، إلا أن (Cameron Mckenna) تعد المستشار القانوني الأول لعشرين شركة من أصل 350 شركة (FTSE)، وتوكلت للعمل لـ(103) من هذه الشركات ما بين عامي 2004 و2005م. وبالإضافة إلى مكاتبها الدولية، تمتلك الشركة 45 مكتبًا مساعدًا آخر حول العالم، يمثلون جزءًا من شبكة (CMS).

هذا؛ وتعتمد استراتيجية الشركة على تحقيق ميزة تنافسية من خلال التميز في خدمات العميل وتقديم قيمة شرائية، يتم تمضية وقت كبير في التركيز على الإدارة الفاعلة لرأس المال البشري. وتعتز الشركة بأنها توصل خدمة العميل من خلال أفراد؛ حيث تقوم استراتيجيتها على أربعة مكونات رئيسية ألا وهي: إدارة أفضل للأفراد، العمل الجماعي الفعَّال، التطوير الشخصي، وعلاقات أفضل مع العميل.

وتستند استراتيجية خدمة العميل على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء، أساسها الثقة والأمانة والانفتاح، بغرض معايشة واستشعار قضايا العمل الخاصة بالعميل كما يعايشها ويستشعرها العميل ذاته.

ومما يدعم تلك الاستراتيجية، الحقيقة بأن (90) بالمائة من الدخول الإجمالية للعميل ناتجة من تكرار العمل، مما يعد دليلاً واضحًا على نجاح الاستراتيجية. وتتراوح معدلات الرضا لدى العميل الحالي (42) درجة من خمسين درجة، والهدف هو رفع هذا المعدل إلى متوسط (45) درجة.

ولتدعيم ما يركز عليه عملائها، قامت شركة (Cameron Mckenna) بتفويض عميل مستقل لتحصل على تغذية استرجاعية دقيقة حول كيفية إحساس العملاء بتوصيلها للخدمة.

➤ وتهدف التغذية الاسترجاعية إلى خمسة أمور رئيسية:

- فهم احتياجات العملاء.
- القيمة الشرائية.
- جودة النصيحة.
- الرضا الإجمالي.
- القدرة على إدارة العمل.

ويقوم محاورون مستقلون بالتحدُّث إلى العملاء وجهًا لوجه وبصورة منتظمة، وتوحي نتائج تلك المقابلات بأن الشركة منضبطة، نشطة، مرنة، آدمية /إنسانية.

العقد النفسي في (CMS Cameron Mckenna):

إنَّ طريقة الشركة في التعامل مع العملاء يرسخها إلى حد كبير طريقتها في إدارة الأفراد؛ حيث منحت اعتمادًا /تصديقًا على تأكيدها على الأفراد من خلال تقرير الأفراد، الذي نشرته عام 2005م ونجده متاحًا على موقعها الإلكتروني.

ففي عملية الاستقطاب، تنشد الشركة الأفراد المهتمين بالعمل، ومن ثمَّ من في مقدورهم فهم قضايا واهتمامات العملاء وربطها ذهنيًّا. وينعكس هذا التركيز الأوسع على برامجها التطويرية، التي تتعارض مع العديد من شركات القانون في ظل اشتمالها على مهارات شخصية وعملية.

ورغم عدم استخدام فريق الموارد البشرية للعقد النفسي بوضوح، إلا أن هناك فقرة /بيان تعهد الموظف والتي تدرج 13 أمرًا يتوقعها الموظفون من الشركة. ومما يستأثر بالاهتمام، أن الوجه الآخر للعملة، أي ما تتوقعه الشركة من موظفيها لم يتم صياغته على النحو الواضح إلى حد كبير، هذا رغم الكتيب الذي أنتجته

الشركة بعنوان (التخطيط لمسارك)، والذي يوضح ما تتوقعه الشركة من الأفراد، وما يتوقعه الأفراد من الشركة –وهو ما يمثِّل في جوهره صورة من العقد النفسي.

في حوار مع مدير الموارد البشرية (David Leech)، أوضح أن مكونات العقد النفسي بشركة (Cameron Mckenna) هي كما يبيِّنها الجدول (7–2).

ما يتوقعه الموظفون من (Cameron Mckenna)	ما تتوقعه (Cameron Mckenna) من الموظفين
عمل ممتع ومثير للتحدي يستمتع الأفراد بالقيام به.	تركيز العميل: التخلي عن أي شيء تقريبًا من أجل العميل.
معالجة الأنباء الصعبة أو السيئة على نحو لطيف حتى يتمكن الفرد من استيعابها والقبول بها.	يستخدم كامل قوته من أجل الشركة: أن يمضي إلى أميال إضافية.
عدم الشعور بالوحدة: يتوقع الموظفون تلقي الدعم واتصالات ثابتة ومفتوحة من زملائهم.	التعاون والعمل الجماعي: التراص في العمل ودعم الزملاء.
احترام الأفراد والتعامل معهم كبشر فيما يتعلق بكرامتهم وحياتهم الشخصية.	الحياة المتوازنة: على النقيض، هناك بعض شركات القانون؛ حيث لا يكون متوقعًا من الموظفين تخصيص ما تبقى من حياتهم لصالح الشركة.
التدريب النشط لدعم تقدمهم.	العناية بتقدمهم المهني سواء من الناحية القانونية أو غير القانونية.

وهناك مثال عملي للعمل الجماعي حدث يوم وقوع التفجيرات الإرهابية بلندن في يوليو من عام 2005م. وقد تحدث مدير الموارد البشرية على الفور إلى عدد

من زملائه في المكتب الرئيسي بلندن، وقرَّروا تأسيس شبكة اتصالات للأحداث الطارئة لكافة العاملين على مدار الساعة، وبالتالي أمكن إبلاغهم بالمعلومات بشكل متواصل. وقد اتخذت نفس مجموعة الموظفين الأعلى قرارًا يسمح بمغادرة العاملين للعمل والعودة إلى منازلهم.

تكمن أهمية هذا المثال في أن هؤلاء الأعلى رتبة، والذين قرَّروا إدارة الموقف قاموا بذلك بالتعاون مع بعضهم البعض، وليس من خلال تولي شخص واحد ذي رتبة عليا المسئولية بشكل جماعي للتعامل مع الموقف نيابة عن الشركة.

وقد حدث مثال آخر مشابه حينما قرَّر مجموعة من الموظفين في مكتب خارجي رفض عروض مقدمة من أحد المنافسين، لم يستطيعوا رفضها من قبل. فقد قرَّر على الفور عدد صغير من الأفراد ذوي المناصب العليا العمل معًا للتفكير مليًا وتقييم ما كان يحدث من قبل، ومن ثمَّ قرَّروا على السرعة الانكباب لدراسة الموقف، وقرَّروا كذلك كيفية معالجة تلك الأزمة بأفضل الطرق لصالح الشركة وعملائها. وقد تمَّ إعادة بناء/تكوين الفريق في المكتب الخارجي بسرعة.

وعلى المستوى الشخصي، وصف مدير الموارد البشرية اجتماعًا قد دعا إليه عن طريق أحد شركائه لتقييم ومناقشة اقتراح معين لتغيير ممارسات بالعمل، بأنهم لم يستغرقوا وقتًا طويلاً في الاجتماع لإثبات أن الفكرة الأساسية /التي قام لأجلها لم تكن سليمة، وأن مزاياها قليلة. وفي شركات أخرى، بمجرد أن يتوصل المجتمعون إلى نتيجة كتلك، فقد يتوقف الاجتماع على الفور. إلا أن الأمر يختلف في (Cameron Mckenna)؛ حيث متى تكون النتيجة جلية لمعظم المجتمعين، يواصل الاجتماع اكتشاف أوجه متنوعة للفكرة بطريقة كاملة وشاملة. ولم يكن السبب هو الإخفاق في إدراك نتيجة، وإنما عدم رغبة أي فرد في إزعاج مَن دعا إلى الاجتماع، وتجنب أن يفقد اعتباره /احترامه، وبدلاً من ذلك تخييب ظنه بلطف.

وكانت أبرز نتائج العقد النفسي في شركة (Cameron Mckenna) أن تمَّ وضعها

ضمن أفضل (100) شركة وفق الاستفتاء الذي أجرته الصنداى تايمز، وأنها فازت بالجائزة في أعوام (2002، 2003، 2005).

- **التحديات التي أثارها العقد النفسي في** (Cameron Mckenna):



قدمت الجوائز التي منحت للشركة لكونها مكانًا عظيمًا للعمل دلالة واضحة بأن العقد النفسي ذو قيمة بارزة للشركة ولموظفيها. وقد أوحت مناقشات مع مدير الموارد البشرية بأن نقاط القوة تخلق أيضًا بعض جوانب الإخفاق؛ حيث يرى (Leech) أن القوة البالغة للعقد النفسي من حيث تقدير الأفراد وقوة فريق العمل، على المدى المتوسط والطويل، قد تخلق كذلك جانب للإخفاق؛ حيث تسمح للأفراد بأن يصبحوا راضين عن أنفسهم.

هذا؛ وقد تجعل حقيقة أن الشركة مكان مرض للعمل، وأنها تحقق ما يزيد عن 90 % من دخل الأجور من العملاء الموجودين، يجعل الموظفين يتكلون إلى نجاحهم الحالي ويحدث استرخاءً بشأن الفوز بمبيعات من عملاء جُدد.

وهناك خطر قائم إنّ فقدت الشركة اثنين أو ثلاثة من عملائها الأساسيين دون أي خطأ من جانب الشركة، فمثلاً أن تتولى منظمة تستخدم شركة قانونية مختلفة أمر أحد العملاء الكبار، عندئذٍ قد يجد موظفيها أنه من الصعب إحلال هؤلاء العملاء.

وقد يجعل النقص في تصور معدلات الاشتهاء المرتفعة والواضحة للأعمال الجديدة لدى الموظفين المحترفين مهنيًا، أن يصبحوا راضين بشأن الحاجة المتواصلة لبناء علاقات مع عملاء جُدد، ولذلك تسعي الشركة لشحذ وزيادة اشتهاء الأعمال الجديدة فيما بين المهنيون من ذوي المناصب العليا.

ونظرًا لهذه الخطورة القائمة، فإنَّ أحد الأولويات التي انتهى إليها العاملون بالشركة هي تطوير ثقافة مزيد من الإنجاز، ويتمثل هدف (leech) في الإبقاء على سرعة وتركيز العاملين حتى لا يصيبهم الرضا بالذات. ويتضمن ذلك أكثر من مجرد شحذ عمليات وأنظمة إدارة الأداء القائمة، بالتأكد من تقديم العاملين التغذية الاسترجاعية النشطة لبعضهم البعض، وبالتالي تتحدد فرص زيادة الإسهام الفردي والعمل وفقها.

والتحدي الذي تواجهه الشركة حينما يتركز اهتمامها على زيادة الأداء يتمثل في ضمان أنها لا تضعف الملامح الإيجابية للغاية للعمل الجماعي، والتعاون والدعم؛ لأنها تعد مصدر قوة للشركة وموظفيها.

قد تضيف الأساليب والطرق الواردة في الفصول اللاحقة، والتي تركِّز على القيادة والثقافة، قيمة كامنة /محتملة لشركة (CMS Cameron Mckenna) من حيث مساعدتهم لرفع عصر أداء الثقافة، بينما تستعيد الملامح الإيجابية الأخرى.

➤ **شركة** (Richer Sounds):



برزت (Richer Sounds) في عالم بيع السمعيات والبصريات بالتجزئة. فقد تأسست عام 1978م، وها هي الآن تشتري من 43 متجرًا في 35 بلدة ومدينة بالمملكة المتحدة.

ورغم القلة النسبية في منافذ البيع، إلا أنها تعد أضخم متجر لبيع التجزئة لأجهزة إعادة إرسال الصوت (hi–fi)، والسينما المنزلية والتلفاز ذي الشاشة المسطحة في إنجلترا.. وتفتخر الشركة بإجمالي الحركة في كل قدم مربع من المتجر، والذي يعد الأكبر في أي متجر لبيع القطاعي، مما دعاها لتسجيل هذا الرقم في موسوعة جينس للأرقام القياسية في الأعوام الثلاثة عشر الماضية.

رغم كونه متجر للبيع بالتجزئة في الأساس، إلا أن (Richer Sounds) الآن يجري عمليات تجارية عبر شبكة الإنترنت، ونتيجة لاقتراح أحد الموظفين فقد امتدت مبيعاتها مؤخرًا من الأفراد لتصل إلى العملاء المتحدين (الشركات)، وكذا عرض أقل الأسعار، وتقديم مستويات عالية لخدمة العميل، بما فيها تقديم النصيحة الصادقة بشأن الأجهزة -التي أحيانًا لا يشتهر بها موقعها الإلكتروني والمنافسين- هذا فضلاً عن المستوى الرفيع لخدمة ما بعد البيع /الصيانة.

ويبرز ملمح جعل العمل مرحًا كأحد ملامح المكتب الرئيسي للشركة في جنوب شرق لندن، الأمر الذي ربما قد أسهم في أن يصبح أكبر متجر تجزئة لبيع -(hifi)، وفيما بين المقاعد وأجهزة الحاسوب والموظفين الجادين، هناك جيش كامل من الأعمال الفنية الغريبة مثل (Elvis and Fido).

وتقول جولي إبراهام، مديرة رقابة الأسهم (stock control): «أمضيت أربع سنوات في (IBM)؛ حيث يقوم كل فرد بكل شيء كما ينبغي.. جئت إلى هنا، وكان الناس يرتدون الجينز وبنطلونات قصيرة صيفًا، لم أكن متأكدة ما إذا كان هذا الوضع سينسجم معي، لكني أصبحت مكبلاً؛ حيث يمتلك كل شخص عقلية تبلغ حد الكمال، وقد وجد (90) بالمائة من زملائها أن العمل معها ممتع، وقال (91) بالمائة أنه يمكنهم الضحك مع زملائهم».

➤ العقد النفسي في (RICHER SOUNDS):

يبدو أن العقد النفسي في (RICHER SOUNDS) قد خلق قيمة حقيقية للشركة وللموظف، فمن بين 13 مليون شركة بالمملكة المتحدة، صنفت (RICHER SOUNDS) كأحد أفضل 5 شركات بريطانية للعمل، لثلاث سنوات متواصلة، في استفتاء أجرته جريدة الصنداى تايمز لأفضل 100 شركة للعمل، وكما ذكرت الجريدة، وفقًا لـ(Teresa chapman، Julian Richer’s Pa): «الإغراء واضح.. تستطيع أن تتحدَّث إلى الناس على كافة المستويات.. إنّ أراد أي شخص في رؤية (Julian)، فسوف تراه

بأسرع ما يستطيع.. تلك هي سياستنا.

ويقول (lol lecanu)، مدير التسويق: «جميعنا يعلم الهدف مما نعمله وكيفية ملاءمة عملنا لهذا الهدف.. الكل يتغنى بنفس الترنيمة، وهذا ما جعلني أفهم دوري، وكيف يكون لي تأثير على الشركة.

التواصل ممتاز مع كافة الموظفين الذين لديهم مجال متسع لإعطاء تغذية استرجاعية في المؤتمرات واجتماعات مناقشة الاقتراحات والولائم.

وتعتبر المرتبات التي تمنحها الشركة مرتفعة بالنسبة لمرتبات صناعة البيع بالتجزئة؛ حيث يمكن أن يتوقع مساعد مبيعات أقدم في الوظيفة، مرتب يبلغ 18000دولار. كما أن العائدات مثيرة للإعجاب؛ حيث إنَّ قرض العطلات يعود إلى أماكن مثل شارع (Tropez and Venice) ورحلات في الطائرة النفاثة الخاصة بالشركة، تدليك مجاني، تدليكات وعناية بالأقدام والأظافر في أعياد الميلاد المجيد. حتى إنه يوجد برنامج لاصطحاب حيوانك الأليف إلى العمل.

والترقية من داخل الشركة هو المبدأ المعمول به، فغالبية مديري المكاتب كانوا عمالاً. فقد كان (Ricky Faust) يعمل بالشركة لما يزيد على عشرين عامًا قبل أن يقدم اقتراحًا بالمبيعات المشتركة.

فكان الردُّ: «حسنًا، فلتجرب».. ويقول (Faust): «أدرت فرع (Holborn)، وراسلت 100 شركة، ولم أحصل إلا على إجابات من 10 بالمائة». الآن ها هو يعمل مديرًا بالمبيعات المشتركة.. لقد أثبت برنامج /نظام الاقتراح، مع مكافأة نقدية لا تقل عن 5 دولار لكل فكرة وحوافز مجزية لأفضلها، أثبت نجاحًا ملحوظًا؛ حيث نتج عنه متوسط 20 اقتراحًا سنويًّا من كل موظف.. هذا فضلاً عن أن (RICHER SOUNDS) مسئولة اجتماعيًّا؛ حيث تقدم واحدة من أعلى النسب التي تقدمها أي شركة بالمملكة المتحدة من الأرباح (5 بالمائة) لأغراض خيرية. لذا فليس من قبيل الدهشة أن يقول 86 بالمائة من الموظفين أنهم فخورون بالعمل هناك، ويشبه العقد النفسي

للشركة الجدول (7–3) إلى حد بعيد.

جدول (7-3)

العقد النفسي لـ(Richer Sounds)

ما يتوقعه الموظفون من (Richer Sounds)	ما تتوقعه (Richer Sounds) من موظفيها
المرح في العمل.	مستوى عالٍ من الأداء: من المتوقع أن يكرس الأفراد كامل طاقتهم للعمل.
التقدير جائزة الطائرة الذهبية.	تكييف ساعات العمل مع معدلات النشاط لدى العميل.
المكافأة: يحصل موظف المبيعات الأقدم على 18دولار بالإضافة إلى حصة من الأرباح الأسبوعية وعطلات وغيرها.	معدل تضاؤل منخفض: لا يستولي الموظفون على أشياء من الشركة.
الفرصة لعمل فروق فردية.	تحسين العمل، من خلال طرح أفكار خلاقة في برنامج الاقتراحات.

وجدير بالاهتمام أن هذا العقد النفسي يضم توقعات حول العمل الجاد، الخدمة مع التعهُّد، المرح، المكافآت المجزية.

يشير العقد النفسي لـ(Richer Sounds) إلى الأشياء التي يقوم بها الموظفون بأنها تسهم مباشرة في فاعلية العمل، ما يتضمنه ذلك من الساعات المرنة وأسبوع العمل الذي يلائم الأنماط الشرائية المختلفة لدى العميل على مدار العام. يتلقى العاملون في (Richer Sounds) تشجيعًا للعمل ساعات أطول أثناء الأعمال التمهيدية لعيد الميلاد المجيد، والعمل لعدد أقل من الساعات في الشهور التي يعاود فيها العملاء المتاجر لعدد مرات أقل، ويمضون بها وقتًا أقل.

وتعد المكافآت المادية لموظفي (Richer Sounds) أمرًا بارزًا، ويختلف عن كافة العقود النفسية التي تقدمها معظم شركات البيع بالتجزئة الأخرى، فموظفيها هم من بين الموظفين الأعلى راتبًا في الشارع الأعظم (High street)، ويتلقون مكافآت مثل استخدام المنازل الخاصة بالشركة في العطلات، بل وأكثر من ذلك حصة من الأرباح الأسبوعية. وفي نهاية عمليات البيع والشراء يوم السبت، يتم حساب أرباح كل متجر ويسلم كل موظف حصته نقديًا، ويتأثر مقدار تلك الحصة بالأرباح الإجمالية للمتجر وبمعدلات رضا العميل بعد اكتمال المعاملات التجارية مع الموظفين.

إنَّ مكافآت الأداء والتشديد على التغذية الاسترجاعية للعميل تساعد في خلق مناخ يشجِّع بدوره موظفي المتجر على التفكير في خدمة العميل.. ما يجعل العقد النفسي لـ(Richer Sounds) هو أنه يمزج عملاء وموظفي الشركة في مصالح الشركة؛ حيث يقدم مثالاً لكيفية إضافة العقد النفسي الذي ينصُّ على المكسب المتبادل، قيمة للشركة ولموظفيها.

➤ التحديات التي تنجم عن العقد النفسي في (Richer Sounds):

تشير كافة الأدلة إلى قيمة حقيقية للعقد النفسي في (Richer Sounds).. أما الإخفاق الرئيسي؛ فهو أن نجاحها على مدار عدد من السنوات، قد يتسبب في شعور موظفيها بالرضا حاليًا.. لا يوجد أي دليل على ذلك -بل على العكس تمامًا- ينهمك الموظفون في العمل ويلتزمون به، وتبدو نتائج الشركة إيجابية للغاية. يواصل التحدي تعزيزه لعامل المرونة في عمل الأفراد، وبذلك سيواصلون تقديم أداء استثنائي للعملاء وللشركة. أما التحدي طويل الأمد هو أنه إذا أنقص المشاة من السرعة، فقد يكون أداء الشركة أقل فاعلية مما سيؤثر بدوره على القيمة التي يجلبها الموظفون إلى الشركة.

وهذا يخلق تحديًا للإدارة العليا لمواصلة وضع أهداف مشتركة ومرنة تتطلب

عناية فائقة، ولا بدَّ أن تكون متناسبة دومًا مع السوق سريع الحركة الذي تعمل به (Richer Sounds)، وهو ما يبرز الأفضل لدى الموظفين. أما مكمن الخطورة في الأمد الأطول هو إن أصبحت الشركة أقل نجاحًا، فقد يقرر موظفيها على الفور المشاركة بنسبة أقل، وهو ما قد لا يظهر على نحو السرعة، وإنما بمرور الوقت قد يؤثر على الأداء والمكافآت ووضع الشركة بين أفضل الشركات.

ويمكن تشبيه ذلك برياضي كان ينافس بنجاح في المنافسات الوطنية والدولية، ثم أخفق في إحراز جائزة معينة، وبسبب هذا الإخفاق الوحيد، قد يصبح المرء مثبط الهمة، ويقرر بذل جهد أقل في التدريب. فرغم سلسلة النجاحات، قد يتسبب إخفاقه في مناسبة معينة في أن يصبح الفرد أقل ثقة، وبالتالي يبذل طاقة أقل في المنافسات الأخرى، وهو ما قد يتخذ سبيلاً لولبيًّا منحدرًا.

➤ أوجه التماثل بين العقود النفسية في الشركات الثلاث:

رغم اختلاف الشركات الثلاث إلى حد بعيد، ورغم كونها تعمل في أسواق مختلفة للغاية، إلا أن هناك أوجه تماثل أو توازي وتشابهات هامة بين العقود النفسية للشركات الثلاث.. تنشأ كافة الأهداف تقريبًا السابق ذكرها من العقود النفسية في الشركات الثلاث، وفي حالتين، تشير شركتان من الثلاث إلى الأهداف بشكل واضح.

➤ أوجه التشابه البعيد بين ما تتوقعه المنظمات الثلاث من موظفيها:

- تحقيق معدلات مرتفعة من الأداء الشخصي وأداء الشركة.
- الخروج عن طريقك لتوصيل الخدمة إلى العميل.
- تحمُّل مسئولية عملك وحياتك.
- زيادة إسهامك الشخصي في العمل.

أمـا فيمـا يخـص توقعـات الموظفيـن مـن شـركاتهم، فهنـاك أيضًـا أوجـه تشـابه هامـة:

- فرص خلق اختلاف شخصي.
- البيئة المشجعة المرح والتحدي.
- رعاية الفرد واحترامه.
- فرص أطول في مدتها للتنمية والتطوير.

وأحد أهم الأسئلة التي تثيرها هذه المقارنة هو هل من الممكن تحديد شكل الإدارة النفسية لعمليات التعاقد الذي سيسبِّب أو سينتج عنه أداء مرتفع للشركة وارتباط والتزام كبيرين للموظف.

في حين أنه ليس لدينا دليل عملي قاطع على ذلك، فإن أوجه التشابه بين العقود النفسية في الشركات الثلاث لا تبدو مجرد مصادفة. وبالتالي فقد نرى تلك التشابهات باعتبارها فرضية حول شكل الإدارة النفسية لعمليات التعاقد الذي يفضي إلى مستوى مرتفع من الأداء.

يمكننا القول بثقة بأن المستوى المرتفع من تعهد والتزام الموظف في منظمات العمل الثلاث ليس محل شك، نظرًا للترتيب السابق لكل منها ضمن أفضل 100 شركة وفق استفتاء الصنداى تايمز.

ومن وجهة النظر العملية، فإنَّ المنظمات الثلاث قد نمت بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة، كما زادت أرباحها وأدائها المالي، وبالتالي تشير إحصائيات الأفراد والعمل إلى أن تلك المنظمات ذات أداء مرتفع المستوى.

ورغم الدليل الذي يبدو أقل قوة من المأمول، فإن فكرة احتمالية وجود شكل أو أشكال من الإدارة النفسية لعمليات التعاقد تحدث أداءً عالي المستوى لكلٍّ من الشركة والأفـراد، قد تكون ذات قيمة هامة لتلك المنظمات. وإنْ وجد هذا في

الإدارة النفسية لعمليات التعاقد ، فسيزيد ذلك الأمر من أهميته، ليس فقط كشيء يهتم به خبراء النفس بالشركة والعاملون بالموارد البشرية، وإنما لأهميته البالغة لمديري الشركة. وقد يكون ممكنًا أن يصبح الإدارة النفسية لعمليات التعاقد أحد أقوى الدوافع العملية لنجاح الشركة، بدلاً من أن يظل فكرة أكاديمية.

إنْ كان هناك شكل أو أكثر للعقد النفسي تسهم بشكل أكبر في أداء الشركة، فإن ذلك سيساعدنا جميعًا على الانخراط /المشاركة في زيادة أداء المنظمات إلى الحد الأقصى، سواء المدير التنفيذي أو اختصاصي الموارد البشرية، باستخدام أداة هامة ضمن أسلحتنا لخلق قيمة للشركة. ويقترح أحد الخبراء الرواد في مجال الموارد البشرية، (Dave Ulrich)، أن الغرض الرئيسي من الموارد البشرية هو خلق قيمة للشركة، وهو ما يقدِّمه العقد النفسي، أو كما أشرنا في فصول أخرى، الاتفاق الشخصي في العمل.

آمل أن تشجِّع إمكانية العقد النفسي لإضافة قيمة حقيقية للشركة، تشجِّع جزءًا من الطاقة الموجهة مؤخرًا لبحث وقياس تأثير خرق العقد النفسي إلى التركيز على شكل العقد النفسي المرتبط بتحقيق أداء عالٍ في المنظمات.

يتضمن المشروع في مثل هذا البحث قياس العقود النفسية في منظمات العمل التي تحقق معدلات مرتفعة من الأداء، بما فيها المنظمات التي تحقق معدلات مرتفعة من تعهد والتزام الموظف. وقد تتضمن كذلك قياس ومقارنة العقود النفسية في المنظمات ذات المستوى المنخفض من الأداء، وكذلك المنظمات التي تغير أداءها من المرتفع إلى المنخفض، والعكس.

يربط البحث الذي أجراه معهد الموظفين والتنمية في المملكة المتحدة، بين ممارسات الأشخاص والمعدلات المرتفعة للإنجاز بالشركات، وإن 19 بالمائة من الاختلاف بين ربحية الشركات المتوسطة الحجم كان مرجعه إلى ممارسات الإدارة. وهذا الاختلاف في الأداء أكبر من الاختلاف الذي يرجع إلى عوامل مثل الاستراتيجية والتكنولوجيا أو البحث والتطوير، في حين يعتبر هذا دليلاً هامًّا

على أن ممارسات الأفراد تسهم في المستوى المرتفع من الأداء، إلا أن البحث لم يدخل في الاعتبار، توقعات الشركة بأداء الأفراد في العمل.. من المحتمل أن يوفِّر بحث مكونات العقد النفسي المرتبطة بالمعدلات المرتفعة لأداء الشركة، وسائل هامة تساعد القادة بالشركة على زيادة الأداء في منظماتهم.

ويتضح أنه من الضروري عدم استنتاج أكثر من فرضية.. عند مراجعة العقود النفسية لثلاث من المنظمات الناجحة التي أخذت بعين الاعتبار في هذا الفصل. ورغم ذلك، فإنَّ إمكانية التوصُّل إلى فرضية واستنتاجات غير نهائية، تكمن في أنها تشير نحو خطوة هامة تتمثل في خلق الشركات ذات الأداء العالي من الناحية المادية ومن جهة الأفراد.

إنْ وجد الشكل الأمثل أو الأفضل من العقد النفسي، فسيكون أحد الأسئلة الواضحة هو كيفية خلق ذلك في منظمة. ولذلك فإن أحد الموضوعات الرئيسية التي سنواصل مناقشتها في الفصلين اللاحقين هو كيفية إجراء تدخلات مباشرة لتغيير العقد النفسي في منظمة لجعله أكثر فاعلية.

➤ ملخص الفصل:

استكشاف العقود الثلاثة الخاصة بالمنظمات الثلاث المختلفة لتحديد أوجه التشابه بينها، وتلك المنظمات هي (Arup)، وهي شركة للهندسة تعمل في قطاع الإنشاءات، و(CMS Cameron Mckenna)، وهي شركة قانونية، و(icher Sounds)، وهي منظمة للبيع القطاعي للسمعيات والبصريات، وقد اختيرت تلك المنظمات نظرًا لاختلاف مجالاتها، وكما أنها حقَّقت كافة المعدلات المثبتة من أداء الشركة والأفراد.

- تعتمد توصيفات العقد النفسي على الحوارات العميقة مع المديرين في تلك المنظمات.

➤ * يتضمن عقد (Arup) النفسي:

ما يتوقعه الموظفون من Arup	ما تتوقعه Arup من الموظفين

الحرية في التعبير عن فرديتهم.	أداء مرتفع المستوى من كل فرد.
سماع صوتهم.	تحمُّل المسئولية.
الأمانة والشفافية.	السماح بالإخفاق.
مهنة طويلة الأمد، وليست وظيفة فحسب.	طلب التطوير الذي يحتاج إليه الموظفون.
صاحب عمل إنساني وداعم لموظفيه.	عمل توازن بين حياتهم ووظائفهم.

* **أما العقد النفسي في** CMS Cameron Mckenna **يتضمن :**

ما تتوقعه CMS Cameron Mckenna من موظفيها	ما يتوقعه الموظفون من CMS Cameron Mckenna
الاهتمام بما يركز عليه العميل.	العمل الممتع والمثير للتحدي.
يستخدم كامل قوته من أجل الشركة.	معالجة الأنباء الصعبة بلطف.
التعاون والعمل الجماعي.	عدم الشعور بالوحدة.
الحياة المتوازنة.	احترام الأفراد والتعامل معهم كبشر.
العناية بالتقدُّم المهني.	التدريب النشط.

* **يتضمن العقد النفسي الخاص بـ**(Richer Sounds):

ما يتوقعه الموظفون من Richer Sounds	ما تتوقعه Richer Sounds من موظفيها
المرح في العمل.	مستوى أداء مرتفع.

التقدير.	تكييف ساعات العمل مع معدلات النشاط لدى العميل.
المكافأة.	معدل تضاؤل منخفض.
الإخلاص.	مستوى مرتفع لخدمة العميل.
الفرصة لعمل فروق فردية.	تحسين العمل

هناك أوجه للتشابه فيما بين العقود النفسية الخاصة بتلك المنظمات ذات المستوى المرتفع من الأداء:

ما تتوقعه الشركة	ما يتوقعه الموظفون
أداء عالٍ.	خلق اختلاق.
توصيل الخدمة للعميل.	البيئة المشجعة.
تحمُّل المسئولية الشخصية.	الرعاية والاحترام.
زيادة إسهامك.	فرص للتطوير.

➤ **تثير أوجه التشابه بين العقود النفسية للشركات الثلاث:**

احتمالية هامة بأنه قد يكون هناك شكل للعقد النفسي يسهم في رفع معدلات الأداء بالشركة.. إن بحث ماهية ذلك العقد قد لا يوفر قيمة هامة للغاية بالنسبة للمتخصصين في الموارد البشرية وخبراء النفس فحسب، وإنما يعد كذلك أداة فاعلة بالنسبة للقادة لرفع أداء منظماتهم.

الفصل الثامن

استغلال التعامل الشخصي لتحسين فاعلية القيادة

تعد القيادة أحد أكثر القضايا في مجال العمال تناولاً، وهو الأمر الذي أوضحه بحث أجرته مكتبة الأمازون عبر الإنترنت مؤخرًا والتي حدَّدت (27748) كتابًا حول القيادة.. وفي هذا الفصل، سنكتشف كيفية استغلال التعامل الشخصي كأداة فعالة وبسيطة في ذات الوقت لتحسين أداء القيادة. وعلى الرغم من توافر عدد كبير من الأساليب والطرق القيادية، إلا إنني أؤمن بأنك ستجد طريقة تعتمد على أسلوب التعامل الشخصي كأحد الأساليب الأكثر عملية المتاحة لتطوير القيادة.

يتحرى هذا الفصل أولاً عن طبيعة القيادة، وعندئذٍ يتأمل كيفية استخدام التعامل الشخصي من قبل القادة والأفراد والمنظمات لتحقيق نتائج أفضل، ويتم



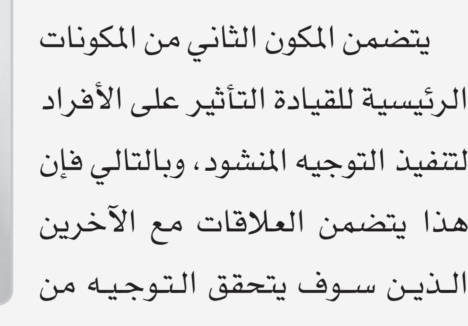
تعد القيادة أحد أكثر القضايا في مجال العمال تناولاً، وهو الأمر الذي أوضحه بحث أجرته مكتبة الأمازون عبر الإنترنت مؤخرًا والتي حدَّدت (٢٧٧٤٨) كتابًا حول القيادة..

أهداف مثل تنفيذ تغيير كبير بالمنظمة، الإيفاء باحتياجات التمويل بالمنظمة، أو تقديم نظام IT (تكنولوجيا المعلومات) جديد.

إنَّ مناقشتنا لتوجيه القيادة يأخذ بعين الاعتبار بعض القادة الدوليين العظماء الذين أحدثوا تغييرًا على المستويين القومي والدولي، مثل نيلسون مانديلا، أو المهاتما غاندي، أو ونيستون تشرشل، فقد حقَّق هؤلاء وقليلون غيرهم من العظماء مكانتهم كنتيجة اتجاههم الواضح للغاية الذي قاموا بتحديده والإيفاء به مع أممهم وشعوبهم.

إنَّ القيادة في واقعها هي حول تحقيق التوجيه -الذي هو في مضمونه عن التغيير- تحقيق شيء ليس حاضرًا اليوم.. إنَّ قراءة إحدى القطع الأدبية الهامة يدعم فكرة أن القيادة هي حول التغيير.

➤ العلاقات (الرفق):





يتضمن المكون الثاني من المكونات الرئيسية للقيادة التأثير على الأفراد لتنفيذ التوجيه المنشود، وبالتالي فإن هذا يتضمن العلاقات مع الآخرين الذين سوف يتحقق التوجيه من خلالهم. لدينا علاقات قيادة مع الأفراد في فريقنا، أو في القسم بالشركة أو في الواقع عبر المنظمة. إنَّ أحد الأمور المميزة التي جعلت كل من مانديلا وغاندي وتشرشل يبرزون -هي مهاراتهم في العلاقات والتأثير. وأحد الصفات الجوهرية للقادة الفاعلين هي قدرتهم على إقناع الأفراد بتحقيق التوجيه الذي يريدونه، وقد تتخذ تلك المهارات أشكالاً مختلفة.

حتى وقت قريب، اعتمدت معظم المنظمات، ليس العسكرية منها فحسب، على علاقات القيادة والسيطرة لإقناع الأفراد لتنفيذ أفكار ذوي المرتبة الأعلى، وكان المنطق يتفق من الأسطر (أنا أتولى منصب أعلى منك، وبالتالي؛ فأنا أملك حق القرار، وسوف أخبرك بآلية القيام بالأشياء).

لم يعد ذلك صحيحًا في منظمات القرن الحادي والعشرين وخاصة إنْ أردنا أن يلتزم الأفراد ويتعهدون بالعمل المضطلعين به، ويتزايد التفكير في أن القيادة الفاعلة تتضمن الفوز بالمزاد العاطفي للأفراد للقيام بالمطلوب، وإلا فسوف ينفِّذون التعليمات بسبب الخوف، أكثر من الالتزام الصادق لتحقيق النتائج والتوجيه الذي تنشده المنظمة.

إننا لو فكَّرنا في النتائج الهائلة التي أنجزها القادة في السنوات الأخيرة، فسنجد أن الجزء الأكبر منها يرجع إلى فاعلية علاقاتهم مع تابعيهم، وينطبق ذلك على أشخاص مثل آندي جروفز (مستشار أعلى، ورئيس سابق لمؤسسة Intel)، وريتشارد برانسون، وتوني بلير وغيرهم كثيرون.

➤ تفكير الجانبين الأيسر والأيمن من المخ (الوعي):



أما المكون الرئيسي الثالث من مكونات القيادة؛ فهو عمل الجانين الأيمن والأيسر من المخ.. إنَّ أحد أبرز الاكتشافات في السنوات الأخيرة هو أن جانبي المخ يعملان بشكل مختلف ويتحكمان في وظائف مختلفة، فقد وجد أن الجانب الأيسر من المخ يشتمل على استخدام المنطق والتحليل والتفكير، بينما يتضمن الجانب الأيمن استخدام الانفعالات والمشاعر البديهة، وهكذا.

ويشمل استخدام المنطق، حل المشكلات العقلانية، تحليل وتفسير البيانات، العمليات الحسابية، التصوُّر المسبق المستند إلى دليل، وغالبًا ما تكون تلك القدرات غير كافية لخلق تغيير مستدام طويل الأمد. فالمكونات المفقودة هي الشغف للنتيجة التي يتم السعي من أجلها، وكذلك استخدام الخيال والابتكار والبديهة لتقديم وجهات نظر ورؤى جديدة لا يستطيع المنطق وحده تقديمها. كل التغييرات التحويلية الصحيحة في المنظمة –فمثلاً شركات تكنولوجيا المعلومات مثل (Intel)، وجوجل وآمازون وآبل، وكذلك الشركات التقليدية مثل: تويوتا وتسكو –ترجع إلى التوافق بين سلوكيات الجانبين الأيمن والأيسر من المخ.

إنَّ أحد أهم الاكتشافات التي نتجت عن دراسة المنظمات الناجحة هو أن نجاحها يرجع إلى عمل الجانبين الأيمن والأيسر معًا؛ حيث يؤكد البروفسير John Kotter، على سبيل المثال، على أهمية استخدام المنطق والتفكير جنبًا إلى جنب مع العاطفة والبديهة، لما يقدمه استخدامها معًا من نتيجة أفضل بشكل مطلق من استخدام أي منهما بمفرده.

➤ تحديد الاتجاه -من خلال وضع الهدف:

تقوم معظم الشركات بتوضيح الاتجاه للأفراد وللفرق من خلال وضع الهدف، وهذا ما يندمج إلى حد نموذجي في تقييم المنظمات، وإدارة الأداء، وأنظمة المراجعة. تتخذ أنظمة إدارة الأداء أشكالاً عدة لملاءمة متطلبات وأسلوب المنظمة التي هي بصددها، كما أنها تعتبر أحد عمليات الأشخاص الرئيسية.



ويتضمن وضع الهدف أو الغرض لقاء القادة مع أعضاء الفريق للموافقة على الأهداف والنتائج التي سيحققها كل عضو بالفريق في فترة زمنية محددة،

وعندئذٍ تصبح تلك الأهداف هي النتائج التي توقع الموظفون تحقيقها، وتستخدم كأساس مستقبلي لقياس وتقييم مدى جودة ما قام به الفرد لأداء مهمته. غالبًا ما تأخذ النتائج أو الأهداف التي تمَّ الموافقة عليها شكل نتائج خاصة بالشركة مثل تحقيق عائدات مبيعات، أو تنفيذ خطة تصنيع للمنتجات (y)، أو إتمام تنفيذ تطبيقات برامج معينة، وكثيرًا ما تكون أهداف الإنتاج (Smart)، أي: مخصصة (s)، يمكن قياسها (M)، يمكن تحقيقها (A)، واقعية (R)، موجهه زمنيًّا (T). يلحق عدد متزايد من المنظمات في الوقت الراهن أهداف إنتاج خاصة بالشركة، ومنها العمل الجماعي، الأمانة، خدمة العميل، التعهُّد للمنظمة، وهكذا.

وكذلك يستخدم الكثيرون من القادة والمديرون أهدافًا أو أغراضًا تمت الموافقة عليها كأساس لمناقشات رسمية منتظمة شهرية أو ربع سنوية لمراجعة وتدريب ودعم والارتقاء بالأفراد. وفي العديد من المنظمات تتأثر زيادات الأجر المستقبلية بشكل مباشر أو غير مباشر بالمدى الذي تخطاه أو حققه أو أخفق في تحقيقه الفرد من الأهداف المنشودة.

وهناك عدد من الفوائد لوضع أهداف، ألا وهي:

- خلق هدف أو نتيجة واضحة من أجل تركيز طاقة الأفراد.
- خلق إدراك مشترك بين الزملاء فيما يخص الاتجاه.
- توفير هيكل/بنية يستطيع الموظفون العمل في إطارها.

في حين أن تلك الفوائد فعَّالة لتحقيق الغاية، إلا أن وضع الهدف يستخدم على نطاق محدود في معظم الشركات؛ حيث يتركز على ما سيقدمه الموظف للشركة - وكما هو المعهود لما تقدمه الشركة للموظف. ما يحدث في أغلب الأحيان هو أن المدير يقترح ما يبدو أنه أهداف ملائمة للموظف ويفحص إدراك الفرد لتلك الأهداف، وأنها لا تزعجه كثيرًا. أما القائد الأكثر ثقافةً؛ فقد يسأل الفرد أن يقترح أهدافًا، وحينئذٍ يناقشها أو يعترض عليها إنْ أخفقت في بلوغ المتوقع أو المطلوب من قبل الشركة.

ولا شكَّ؛ فإنَّ وضع الأهداف يدعم بشكل ضمني طريقة السلطة والسيطرة التقليدية للقيادة والإدارة، أي أن المديرين يقررون ما سيتم إنجازه وكيف، ويقوم الموظفون بما يؤمرون به.. أعرف الكثيرين من المديرين الذين يقبلون بأهداف من يعلوهم مرتبة /منصبًا حتى ولو كانوا يعتقدون بأن تلك الأهداف أقل من الأمثل؛ لأن الاعتراض على أهداف المدير ليس حسنًا، ورغم الفوائد المزعومة، فليس من قبيل الدهشة أن وضع الهدف أصبح أقل دافعية أو إيحاء مما يفترض.. حتى حينما يعلق المديرون تعليقات مثل: «إنْ حقَّقت تلك الأهداف، فسوف تحصل على معدل أداء مرتفع وبالتالي ستحصل على مال أكثر»، غالبًا ما تكون تلك التعليقات بطبيعتها غامضة. لكن هناك استثناء للأشخاص الذين يعملون في المبيعات، أو أينما يمكن وضع أهداف الأداء المادي وقياسها، مثل تجار السندات والعملات. أما في الأشخاص الذين يقومون بأدوار يصعب قياسها، وينطبق ذلك على العديد من الوظائف الإدارية والحرفية. فإن وضع الهدف يكون أكثر صعوبةً من حيث ربطه بالنتائج التي حقَّقها الموظف.

تتمثل نقطة الضعف الجوهرية في طرق إدارة الأداء التقليدية، التي تعتمد على أهداف SMART، في أنها في الغالب تكون أحادية الجانب تمامًا؛ حيث لا تقتضي -في كثير من الأحيان- قيام المدير بدور عند اكتشاف أو حتى عند أخذ نتائج ووجهات نظر الموظف بعين الاعتبار. ونتيجة لذلك، غالبًا لا يشجع وضع الأهداف على تطوير علاقة القائد بالموظف، وبناءً عليه يقوم بدور ضئيل في تنمية الثقة، أو الانفتاح أو الالتزام الحقيقي. في العديد من الشركات، يكون تركيز مناقشة وضع الأهداف من جانب واحد؛ حيث تكون بكاملها تقريبًا حول ماذا سأفعله أنا كموظف من أجل المنظمة في الفترة القادمة، وتقوم الغالبية العظمى من الشركات بعمل إشارة طفيفة لما ستفعله تجاه الفرد، بصرف النظر عن تحديد حجم التحدي الذي سيواجهونه.

وهناك خلل آخر في العديد من أنظمة إدارة الأداء يتمثل في أنها لا تشجع

التجديد والابتكار بشكل فطري؛ حيث يفترض التقدُّم أن تستعد مكافآت المنظمة لزمرة القواعد الثابتة، غالبًا ما يكون هناك حافز بسيط للمديرين أو للموظفين للخروج من الصندوق، وللتفكير والوصول إلى حلول جذرية، ومن ثمَّ تلقى مكافآت جذرية، وبالتالي تميل عملية وضع الهدف في عديد من الشركات إلى تشجيع التفكير بغير الطريقة نفسها، وكنتيجة لذلك، كبت الإبداع والابتكار.

إحدى المنظمات الكبرى بالمملكة المتحدة، وحيث كان يعمل المؤلف كمستشار، لديها إجراءات معقدة إلى حد كبير لوضع وتسجيل الأهداف، والتي يتم ترتيبها بعناية من قبل قسم الموارد البشرية، وفي نهاية كل عام، يجلس القادة مع أعضاء الفريق ويدرسون ما أنجزه كل شخص، وعندئذٍ تقديم تقييم شامل للأداء. وكذلك يناقشون ويضعون أهداف للعام القادم.. تستخدم أنظمة مشابهة في مؤسسات عملاقة أخرى.

إنَّ العملية منطقية وعقلانية للغاية، إلا أن الاختلافات بين ما يمكن أن يكسبه أي فرد كنتيجة لتحقيق نتيجة استثنائية وليست فعَّالة فحسب، غالبًا ما يكون قليلاً –فهو يقل عادة عن 10% من الأرباح، وبذلك؛ فإن هناك فائدة مادية محدودة للموظف الذي يسخر جهده لتحقيق نتيجة استثنائية. وهذا هو الحال حيث تتغير الأهداف بانتظام على مدار العام.

➤ كيفية استغلال المعاملة الشخصية لتحسين الأداء:

يمكن استخدام التعامل الشخصي بفاعلية كبيرة من قبل القادة للتلاؤم مع موظفيهم بشكل أنجح، وتوضيح الاتجاه، ورفع الأداء بدرجة ملحوظة، ويمكن استخدام التعامل الشخصي على أي مستوى للمشاركة بشكل أكثر إيجابية والوصول إلى التزام أكبر من قبل الموظفين، ما يجعل ذلك ممكنًا، هو أن التعامل الشخصي يقدم عملية حقيقية مزدوجة الاتجاه لاستغراق والتزام الأفراد بشكل أكبر، وتوضيح أهداف وأفعال المستقبل المتبادلة والموافقة عليها، والتي ستنصب

على احتياجات كلٍّ من القائد والتابع.

جوهريًا، تتضمن العملية قيام كل من الموظف والقائد معًا بتحديد ومناقشة ما يريده كل طرف من الطرف الآخر، وعندئذٍ مشاركة ومناقشة حاجاتهم المتبادلة وكيفية الإيفاء بها على أفضل ما يكون في سياق وقائع الشركة، وتلك العملية تسمَّى (التعامل الشخصي).

➤ وخطوات تلك العملية هي كالتالي:

- يجهز أعضاء الفريق للاجتماع بتحديد الأشياء (الواقعية)القليلة الهامة بحق، والتي يريدونها من قائدهم ومن المنظمة، وكذلك الأهمية التي ستعود على القائد والمنظمة، ويتوقعون أيضًا الأشياء التي يعتقدون أن قائدهم يريدها منهم.
- يحضر القائد للاجتماع بطريقة مماثلة، عن طريق تحديد الأمور (الواقعية) القليلة الهامة والتي يريدونها والمنظمة من الموظف، وما يمكنهم أن يقدموه للموظف، وكذلك يستبقون الأشياء التي يعتقدون أن الموظف يريدها منهم.
- يجتمع القائد والموظف لمشاركة ومناقشة الأشياء التي يريدونها، ويمكن أن يقدمونها لبعضهما البعض، يصف الفرد ما يريده وما يمكن أن يقدمه للطرف الآخر، قد يتضمن التبادُّل مناقشة حجم ما يقدمه كل طرف بالفعل للطرف الآخر، وكذلك ما يتوقعه.
- بمجرد أن يتقاسم أعضاء الفريق والقائد الحاجات، وملاحظات التنفيذ الجاري لما يمكن أن يقدموه للآخر، يسعون لاتفاق شخصي بالمكسب المتبادل حول ما يمكن أن يعطيه فعليًّا كل طرف للطرف الآخر في المستقبل. قد يضطر القائد للقول بأنهم ليس بإمكانهم توفير بعض الأشياء التي يريدها الموظف -مثل ترقية في غضون 12 شهر، زيادة 30% في الراتب، وهكذا ...

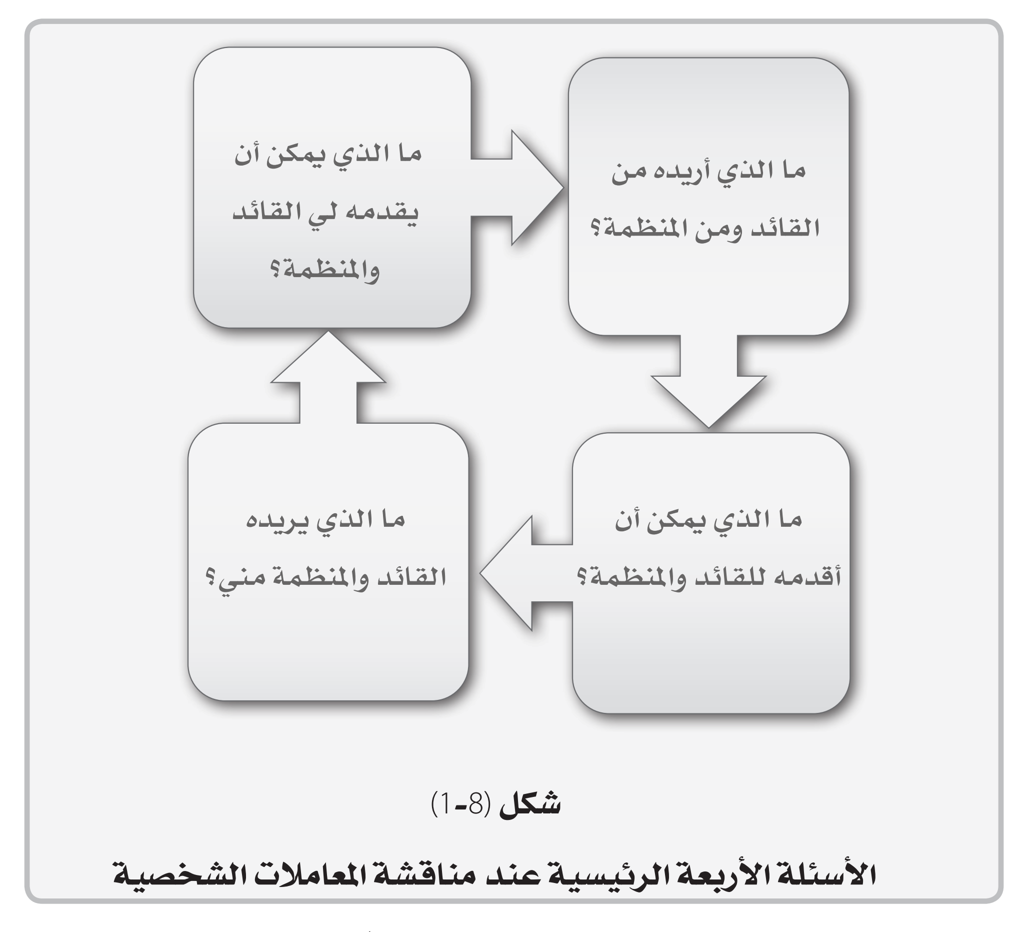
وبشكل مشابه، قد يشعر الموظف بعجزه عن تقديم بعض النتائج التي قد يرغب فيها القائد، حينما يحدث ذلك، فمن الضروري وجود حوار وتبادل صادق ومفتوح حول ما يمكن وما لا يمكن أن يقدمه كل طرف للطرف الآخر بشكل واقعي، حتى يمكنهما أن يتفقا على المعاملة الشخصية الملائمة للطرفين وللمنظمة.

- عندئذٍ تتركز الاجتماعات اللاحقة بين القائد وأعضاء الفريق على التعامل الشخصي؛ حيث يقدم كل طرف للآخر تغذية استرجاعية ويناقشا كيفية التنفيذ الأقصى لمعاملتهم الشخصية المشتركة.

إنَّ الأنماط المحتملة من الأمور التي قد يرغبها القائد والمنظمة من الموظف، وغيرها التي يرغبها الموظف من القائد والمنظمة، مدرجة سلفًا في الفصل الثالث. وقد تمَّ تعديل التخطيط البياني للتعامل الشخصي الموضح في الفصل الثالث، في الشكل (8–1) لتوضيح أربعة أسئلة رئيسية ينصح بها القادة والفريق للمساعدة في الاتفاق على تعامل شخصي فعَّال.

هناك ملمح هام لمناقشة التعامل الشخصي والذي يسعى التخطيط البياني لتوضيحه، إلا وهو أنها تؤسس علاقات بين الأفراد بشكل أكثر وضوحًا وأكثر عدالة.. تتركز غالبية أنظمة إدارة الأداء بالشركة على أدنى إطارين في الرسم البياني –ما يريده القائد والمنظمة مني، وما يمكن أن أقدمه للقائد وللمنظمة. أما الإطاران اللذان في قمة الرسم البياني بشأن ما يمكن أن يمنحه لي القائد والمنظمة وما أريده منهم، فتلك أمور لا يتم التصريح بها أو تظل غامضة، أو يتم إسقاطها كما هو المعهود من المناقشة.

وقد يشير القادة أو يلمحون إلى أشياء معينة، مثل أنك حققت ذلك، فسوف تكون مساهم عظيم، أو ستنال ترقية، لكن تلك التعليقات في معظم الحالات تشكل جزءًا صغيرًا جدًّا من المحادثة.



شكل (8-1)

الأسئلة الأربعة الرئيسية عند مناقشة المعاملات الشخصية

إنَّ عمل مناقشة بشأن التعامل الشخصي يعد نمطًا مختلفًا تمامًا من الحوار؛ فهي تشبه العديد من مناقشات إدارة الأداء في التركيز على ما سوف يقدمه الموظف للمنظمة، لكن بشكل متعارض تمامًا مع مناقشة إدارة الأداء، فإنَّ مناقشة التعامل الشخصي تقدم إبرازًا مساويًا لما سيوفره القائد والمنظمة للموظف. ولذلك، فإن مناقشة التعامل الشخصي تعد مزدوجة الاتجاه؛ حيث تكون حول ما يريده كل طرف، وما يمكن أن يقدمه للطرف الآخر.

من خلال تأسيس علاقات واضحة بين القائد وأعضاء الفريق، نعتقد أننا نقوم بخطوة تعمل على زيادة الثقة والالتزام، وبالتالي، الأداء بالشركة.. إنَّ الفوائد العملية لتطبيق هذه الطريقة على مستوى الفرد والشركة مذكورة لاحقًا.

في معظم مناقشات إدارة الأداء، يستمع التابعون لما يهم قادتهم والمنظمة، وما يريدونه منهم. ونتيجة ذلك، فإن أحد نتائج أنظمة إدارة الأداء هي مشاركة الأفراد في فهم الأهداف التي يتوقع القادة منهم إنجازها. وبالتالي، قد تضيف مناقشة التعامل الشخصي القليل، إلا أنها قد تضيف الكثير في مجالات أخرى.

يبدأ القائد في الإنصات لما يقدره ويريده أعضاء الفريق، كأن يستمع إلى كل منهم كيف أسهم عمله في خدمة العميل، وأنهم غير راضين بالتغذية الاسترجاعية التي تتخطى العمل الجيد المعتاد. وقد يذكر عضو آخر بالفريق أنهم يريدون مشروعات مرنة تستلزم إبداع وتجديد. وبالتناقض، فقد يقول شخص آخر: إن ما يهمهم فعلاً هو إمكان مغادرتهم العمل في الثالثة ظهرًا كل يوم جمعة، وكالمعتاد؛ فإن مثل تلك الأمور يتم حذفها من مناقشات إدارة الأداء.

➤ التغذية الاسترجاعية للقادة:

يتلقى القائد تغذية استرجاعية بشأن حجم ما تمَّ انجازه من الأمور التي تهم الموظف بحق، وقد تكون أنباء حقيقية للقائد أن تعليق عمل جيد لا يعد إقرارًا حقيقيًا من قبل أعضاء الفريق، أو أن مجرد القيام بمهمة نادرة للغاية وتتطلب ابتكارًا لا يتم تقديره، وقد تكون مفاجأة أن يسعد موظف آخر بالعمل لوقت إضافي في بداية الأسبوع، لكن يكون بإمكانه مغادرة العمل في الثالثة من ظهر كل يوم جمعة.

➤ النتائج التبادلية المحسنة:

من خلال تبادل التوقعات، يكون ممكنا أن يتفاوض كل من القائد وأعضاء الفريق بشأن النتائج التي لولا ذلك قد لا يتم مناقشتها أو الاعتقاد بأنها ممكنة، وعن طريق تبادل الاحتياجات، يكون لدى الطرفين فرصة لخلق فرص جديدة لبعضهما البعض. وهناك مثال جيد على ذلك، فالقائد الذي لديه مشروع جديد يجب

تسليمه، وقد سمع بمناقشة التعامل الشخصي التي يسعى إليها أعضاء الفريق من أجل عمل أكثر إبداعًا واختلافًا، ونظرًا للإدراك المتبادل المباشر الجديد، وجد الشخص الذي بإمكانه توزيع المشروع الجديد عليه.

➤ علاقات وثقة محسنة:

هناك فائدة هامة أخرى للتعامل الشخصي ألا وهي زيادة الثقة والفهم؛ فعند تبادل الاحتياجات والتوقعات، تتزايد احتمالات الاحترام والثقة المتبادلة بين الطرفين، وهذا بدوره يقود إلى علاقة محسنة، وهذا الوجه من التعامل الشخصي، يسمح باختلاف حقيقي بالنسبة للقادة والمنظمات التي حقَّقت التعامل الشخصي.

➤ الالتزام المتزايد:

يصرِّح الأشخاص الذين استخدموا التعامل الشخصي على أساس منتظم أن العائد الأكثر قيمة هو التزام أكبر للموظف فيما بين أعضاء الفريق، مع القائد والمنظمة؛ فعن طريق تزايد الانفتاح، وخلق فرص أفضل للإيفاء باحتياجات الموظف، سيصبح الفرد أكثر التزامًا مع كل من القائد والمنظمة، وبالدليل؛ فإن الالتزام يعد أحد أهم دوافع الأداء بالشركة.

يفترض الأشخاص الذين يستخدمون التعامل الشخصي كجزء من القيادة اليومية أن تلك الفوائد تقوم بالجهد الإضافي أكثر مما يستحق العناء.

➤ الاستخدام المباشر للتعامل الشخصي من قبل القائد لتحسين الأداء:

كان توني، مدير الإدارة الذي قمت أنا بتدريبه مؤخرًا، قلق بشأن كيفية تحسين أداء جيم، وهو أحد موظفيه الذي كان يدير الوحدة المسئولة عن الأرباح الجغرافية. وقد كان لدى جيم سجل متابعة ناجح حتى قبل 3 سنوات مضت، بينما كان أداء

جيم يعد أقل من الناجح في الثلاث سنوات الأخيرة، وكان توني قلق بشأن كيفية تحسين أداء جيم ووحدته، وبعد اكتشاف التعامل الشخصي، قرَّر توني استخدام تلك الطريقة مع جيم، وتناقش الرجلان بمنتهى الأمانة والانفتاح حول تعاملهم الشخصي. وقد ساعد توني، جيم لإدراك أن الأمور تسير على ما يرام لكلٍّ منهما، وأن تغيير الموقف لصالح الطرفين على السواء. وكذلك فقد استمع توني وأقر أنه لم يقدم لجيم الدعم الكافي الذي يحتاجه لرفع أدائه.

وقد كانت أولى النتائج لمناقشتهما هي توافق توني وجيم على عدد من الأمور التي سيتعهد بها كل طرف للطرف الآخر في التو، واعترف جيم أنه بحاجة لرفع أداء وحدته، وأن ذلك يتضمن العمل بشكل أكثر فاعلية مع فريقه، وأنه يقضي وقت أطول مستغرقًا في المبيعات الجديدة، وهي الشيء الذي شعر توني أنه مهمل. ومن جانبه، وافق توني على أن جيم قد حصل على وسيلة ودعم من الأشخاص الذين يعملون في وحدات أخرى أكثر نجاحًا، وقد اتفقوا على أن جيم بإمكانه أن يمضي وقتًا في تلك الوحدات ليتعلم كيف يعملون؟ وما الذي مكَّنهم من تحقيق أداء متزايد.

وتتمثل وجهة نظر توني في أن مناقشة التعامل الشخصي تعد تقدُّمًا حقيقيًّا في الفهم والالتزام بين الطرفين، وقد شعر توني أنها المرة الأولى التي يقر فيها جيم بأن أدائه كان مقصرًا عن المطلوب، وشعر كذلك أنها المرة الأولى التي يتخذ فيها إجراءات بناءة، والتي شعر جيم أنها تساعده.

في وقت الكتابة، علق توني أنه كان يرى علامات تحسُّن أداء جيم بشكل ملحوظ كنتيجة لمناقشة التعامل الشخصي، وأنه في طريقه لتحقيق النتائج المرجوة من قبل الشركة، وكذلك فقد تعلم توني الكثير حول ما هو بحاجة إليه لتحسين الأداء الفردي لأعضاء فريقه.

◄ الاستخدام واسع المدى للتعامل الشخصي من قبل المنظمة لتحسين الأداء:

إنَّ التعاملات الشخصية مفيدة للأفراد لإحراز تغيير، وتشير خبرتنا بالأمر إلى أن تلك الطريقة يمكن أن تكون أكثر فاعلية حينما يتم تنفيذها من خلال منظمة. وقد حدث أول تطبيق واسع المدى من قبل منظمة لهذه الطريقة في شركة Parkside Housing Group، وهي شركات اجتماعية تقدم إسكان ورعاية ذات جودة عالية، وفي المتناول عبر جنوب شرق إنجلترا.. تدير parkside حوالي 5000 منزل في جنوب لندن، وكذلك منازل رعاية لكبار السن وللبالغين ممن يعانون من صعوبات التعلم، والتوحد، وسلوكيات الشك.

وكانت التعليمات التي وجَّهها Colin Sheriff المدير التنفيذي بالمجموعة إلى المستشارين تتمثل في تطوير القيادة والثقافة في parkside بطرق تبقي على نسبة 30% من النمو السنوي بالشركة. ولقد شرعنا أولاً بتشخيص الشركة بما تشمله من المجموعات الأساسية والمقابلات الشخصية لتحديد العوامل المساعدة والأخرى العائقة للتغيير، وكانت هناك ثلاث نتائج هامة وهي:

إنَّ القيادة في أجزاء من المنظمة كانت أقل اتساقًا، وإن الموظفين راغبون ومرحبون بتولي مسئوليات شخصية لعملهم، وإن هناك بعض الفرق والوظائف كانت منعزلة، وتميل إلى العمل منفردة.

وعند متابعة هذا التشخيص، بدأنا بمهمة أولية مع المديرين التنفيذيين، والذين قاموا حينئذٍ بتعيين مجموعة موجهة داخلية للعمل مع المستشارين وقيادة عملية التغيير، وقد تمت دعوة المستشارين لتحمُّل مسئولية تلك المجموعة الموجهة، لكن التجربة أثبتت أن الأمر كان مثيرًا للدهشة لكل من المجموعة والمستشارين، وحينما بدأنا، كان أعضاء المجموعة الموجهة يعرفون القليل بشأن التغيير في المنظمة، أو حتى عن سبب اختيارهم للمشاركة في عملية التغيير، وبعد مضي عدة أشهر،

حـدَّدت المجموعة اتجـاه التدخُّل وأصبحت مؤيدًا حقيقيًّا لعملية التغيير في الشركة. تلك المجموعة من التحسين والتي ساندها المستشارون قد وضعت الاتجاه العام وخطوات عملية التغيير الشاملة في القيادة والثقافة.

وكانت أولى أولويات المجموعة الموجهة هي رفع كفاءة جميع القادة في الشركة، لذا قمنا بتصميم وتشغيل سلسلة من الورش لمدة يومين لتطوير مهارات القادة في الإدارة المباشرة، والالتزام بمناقشات التعامل الشخصي، وقد قدَّمت تلك الورش دورات تعليمية، وتغذية استرجاعية فردية للقيادة من 360 درجة، وأدلة عملية للمهارات التي تتطور بالفعل. والأهم من ذلك أن الورش قد وفرت فرصًا للمشاركين للممارسة وشحذ مهاراتهم الجديدة، وبمجرد اجتياز كافة القادة لتلك الورش، دعاهم المدير التنفيذي الرئيسي ومدير الموارد البشرية لتنفيذ التعاملات الشخصية مع تقاريرهم المباشرة.

وباتباع نجاح تلك الورش، ومن أجل تعزيز التغيير فيما بين القادة، تمَّ إجراء سلسلة من الـورش لكافة الموظفين لـمدة يـوم واحـد، وهـي ما قـام المستشارون بالتخطيط لها، وقام أعضاء من المجموعة الموجهة للتغيير بإلقائها شخصيًّا، لرفع وعيهم ووعي زملائهم بالتغيير في ممارسات وسلوكيات القيادة بالشركة وبخاصة استخدام التعامل الشخصي.

وفي بعض ورش القيادة، قمنا بتنظيم مناقشات حول تعاملات شخصية بين ممثلي الوظائف المختلفة؛ فمثلاً بين الوحدات المالية والعملية بالشركة، وقد تبع تلك المناقشات الأولية اجتماعات أخرى بعض الورش، وقد أثمرت عن خلق تعاملات شخصية محكمة فيما بين موظفي الأقسام. ومما يثير الدهشة، أن تلك التعاملات الشخصية قد حلت محل الاتفاقات الطويلة والمعقدة بشأن مستوى الخدمة والتي تمَّ صياغتها سابقًا فيما بين الأقسام، وكانت قد أهملت لصعوبتها البالغة.

إنَّ ورشة القيادة الأصلية التي صمَّمها المستشارون يتم إجراؤها الآن بالكامل

لجميع المهنيين والقادة الجُدد الذين انضموا إلى المنظمة من الخارج، وتجري تلك الورش في عدد من المناسبات على مدار العام لكل المنضمين الجدد، وبهذه الطريقة، فإنَّ الرسائل الأصلية التي تمَّ توصيلها إلى كافة الموظفين تواصل انتقالها إلى القادمين الجدد إلى الشركة.

وقد تمَّ عمل تقييم مستقل لبرنامج التغيير على مدار الوقت بواسطة باحثين من الموظفين في (lip)، وهي هيئة تكفلها الحكومة البريطانية، وتقوم بوضع معايير لممارسات إدارة الموظفين، وتقييم أداء المنظمات. وقد تلقت الورش تصفيقًا حادًّا بمجرد إلقائها /تسليمها في 2003م، وقد استشهدنا بتعليقات المراقب الذي أجرى الفحص عام 2003م في فصل سابق.

وفي أكتوبر من عام 2005م، قام باحثون في lip بتقييم parkside ثانية، بعد عامين من إلقاء ورش القيادة الأولية، ولقد أوجز Sue Turner مدير الموارد البشرية في parkside النتائج التي تحقَّقت بقوله: «تلك هي المرة الرابعة التي يتم فيها تقييم parkside، وكل مرة نظهر تقدُّمًا حقيقيًّا في تحسين أدائنا».

ويقول sue Granshaw، باحث في people assessor: «حينما حصلتم على اعتماد (lip) عام 2002م، أحرزتم وثبة تخطيتم بها معاييرنا في عدد من المجالات... أحسنتم صنعًا على هذا الأداء القوي –الكثير من المنظمات لا تصل إلى المستوى الأول من المعيار المقرر، وبذلك؛ فإن Parkside Housing Group تضع معايير مرتفعة لا بدَّ وأن المنظمات الأخرى ستناضل من أجل تحقيقها».

وهنا نقتبس من الموقع الإلكتروني لشركة Parkside Housing Group أبرز المستشارين في lip)) كذلك أن نقاط القوة الرئيسية الإجمالية للشركة كانت تتمثل في (تخطيط التعليم والتطوير للإيفاء بأهداف الشركة وشمول كافة الموظفين في صنع القرار لتشجيع الملكية والمسئولية).

وبوجه خاص ترى الشركة باعتبارها تعزِّز الممارسة الجيدة من خلال تقديم

اتفاق التعامل بين المديرين والموظفين؛ حيث تظهر المعاملة السلوك المتوقع من كل طرف فيما يتعلق بالقيادة والإدارة والأداء بالعمل، كما أنها تشكِّل أساسًا للتعاقد بين الأطراف المختلفة من أقسام الشركة.

ولقد وجد المديرون في Parkside أن التعامل الشخصي أداة فاعلة إلى حد كبير في تعزيز وتحسين العلاقات بين القادة وفرقهم، وبالتالي، تحسين أداء الشركة. في حين أنه من غير الممكن إثبات الرابط بين استخدام التعامل الشخصي من جهة وبين أداء Parkside بشكل تجريبي، إلا أن الدليل والتغذية الاسترجاعية من المديرين توحي بوضوح أن هناك هذا الرابط.

وهذا ما يشرحه تعليق colin sheriff، المدير التنفيذي الرئيسي في Parkside:

«حينما تمَّ تفويضنا لتحويل الشركة للعمل معنا في برنامج التطوير التنظيمي، ركَّزنا على تحقيق ميزة لعملائنا، وقد نشأت فكرة العقد أو التعامل من ذلك، وكان لدى العملاء رؤى واضحة لما يتوقعونه، ولديهم كذلك رؤى واضحة لما سوف يتلقونه، تأتي خبرة العميل المثالية حينما تتسق تلك الرؤى مع المورد، يعد ضروريًّا بالنسبة لشركة Parkside أن يكون هناك اتساق بالعمل حول الكيفية التي يتوقع بها الأفراد أن يتم معاملتهم، وكذا كيفية تعاملهم مع بعضهم البعض. إنّ كنا نحتاج هذا النوع من العملاء، فنحن إذن بحاجة إلى هذا النوع من التعامل بين الشركة وموظفيها وبين المديرين وموظفيهم.

قد لا نجادل بأن هذه الطريقة تنفذ على مستوى العالم -فجميعنا بشر، وحينما تنفذ بنجاح، نرى تحسنات بالخدمة وبرضا العميل، ويظهر الموظفون بعد تنفيذها إدراك أفضل للتواصل والمشاركة والانهماك بالمنظمة. وبالاختصار -إنها ناجحة.

سنورد تأثير تطبيق وتنفيذ المنظمة للتعامل الشخصي في الفصل التاسع الذي يركِّز على ثقافة المنظمة.

➤ كيف يتمم التعامل القيادة الأساسية:

طور Robert Quinn، من جامعة ميتشجن بالولايات المتحدة، أحد أقوى الطرق الحديثة للقيادة، وهي المعروفة بـ(القيادة الأساسية)، وتشدد على التحول نحو أربعة أنماط متميزة للسلوك وهي:

- أن تصبح أكثر انفتاحًا على الخارج، وأقل انغلاقًا على الداخل، ويتضمن ذلك التحول عن عدستنا الداخلية ومناطق الراحة التي تنكر الإشارات الخارجية، تجاه تلك التي تأخذ بعين الاعتبار الرؤى ووجهات النظر والتغذية الاسترجاعية الخاصة بالآخرين.
- أن تصبح أكثر تركيزًا على النتائج وأقل تركيزًا على الراحة: ويتضمن ذلك الابتعاد عن أنشطة حل المشكلات وردود الأفعال، إلى الأنشطة التي تركز بالأساس على توضيح النتائج والثمار التي التزمنا وتعهدنا بها.
- أن تصبح أقل تركيزًا على الآخر، وأكثر تركيزًا على ذاتك: بدلاً من أن نكرس الأنا والاهتمامات الشخصية والمادية التي تتسم بالأنانية في المقام الأول، نتحول بحيث نعطي الأولوية لرخاء الآخرين، وتنمية الثقة والخير العام، وأن نصبح أكثر شفافيةً وصدقًا في علاقتنا.
- أن تصبح أكثر توجهًا نحو الداخل وأقل توجهًا نحو الخارج: ويتضمن ذلك الانتقال من تحديد هويتنا من خلال وسائل وأشياء وزخارف خارجية في حياتنا، إلى أن نصبح أكثر توجهًا من خلال قيمنا الشخصية وتنمية الثقة والطمأنينة الذاتية على أساس هويتنا.

هناك ملمح هام لمناقشة التعامل الشخصي يتمثل في كونها تتضمن تحولاً نحو تلك الحالات الأربع جميعها وهي: الانفتاح نحو الخارج، التركيز على النتائج، التركيز على الآخر، التوجه نحو الداخل.

إنَّ مناقشات التعامل الشخصي التي تركِّز على احتياجات ورغبات كل من القائد وأعضاء الفريق ستكون بشكل حتمي أرحب وأوسع مدى من المناقشات التي

تنصرف إلى احتياجات القائد والشركة بشكل كامل، بعدما يعقد القائد مناقشات التعامل الشخصي مع جميع أعضاء الفريق، فسوف يكتسبون رؤى أرحب للفريق ولأعضائه من الرؤى التي كانت لديهم قبلها، وبالتالي؛ فإنَّ تلك المناقشات ستشجِّع على الانفتاح الخارجي.

إنَّ قائد الفريق الذي يجري مناقشات واسعة المدى مع أفراد فريقه سيحصل على الأقل على صورة أكبر لما يحتاجه الآخرون وما يفكرون به، وعلى أحسن الأحوال، سيكسب القائد وأعضاء الفريق -على حد سواء- رؤية أكثر اكتمالاً، وأقل محدوديةً، وأكثر استنادًا إلى الآراء الخارجية، عن أدوارهم وعن الشركة.

من خلال إجراء مناقشة التعامل الشخصي التي ترتكز على أمور هامة قليلة، أكثر من تركيزها على نتائج مفصلة للغاية، سيتبادل الموظف والقائد الآراء مما سيشجِّع كلا الطرفين على التفكير بطريقة مختلفة، وبصورة أكثر كلية عن سبب تواجدهما. وعند وضع أهداف أقل، لكن في ذات الوقت أبرز، ستتحول المناقشة كيفيا إلى ما سيصنع اختلافًا للشركة، وللقائد، ولأعضاء الفريق. وبالتالي سيصبح القائد وأعضاء فريقه أكثر تركيزًا على النتائج.

إنَّ قائد الفريق الذي يتحدَّث حول النتائج الأقل، لكن بمستوى أعلى، سيشجِّع فريقه على دراسة أدوارهم والتفكير فيها بشكل مختلف، وعلى أحسن الأحوال، سيساعد ذلك في تركيز الانتباه والطاقة على الأشياء التي تصنع الاختلاف الأكبر، أحرى من السماح للمناقشات أن تنصرف إلى التفاصيل، التي تبدو مريحة في الغالب، لكنها تتجنب القضايا الهامة.

إنَّ استخدام طريقة التعامل الشخصي لوضع الهدف وللقيادة، بدلاً من الطريقة التقليدية لإدارة الأداء، يتضمن تحولاً هائلاً يأخذ بعين الاعتبار احتياجات فريقنا بصورة أكبر، وبدلاً من مجرد التركيز على ما نريده نحن شخصيًّا نركِّز على ما يقوم به ويحقِّقه زملاؤنا، فإنَّ مناقشة التعامل الشخصي تعني أننا يجب أن نسأل وننصت إلى ما يريدونه منا، وبالتالي؛ فإن إجراء مناقشة التعامل الشخصي مع أعضاء فريقنا يجعلنا ضمنيًّا نصبح أكثر تركيزًا على الآخر.

إنَّ قائد الفريق الذي ينصت إلى ما يريده كل عضو في الفريق من القائد يصبح أكثر وعيًا بما يريده أعضاء الفريق أنفسهم من العمل، وكذلك فقد ينشأ عن ذلك أفكار جديدة للقائد تمكنه من تنظيم عمل أعضاء الفريق بطرق تجعله أكثر إيفاءً والتزامًا، وبالتالي أكثر إنتاجية.

تعتمد مناقشة التعامل الشخصي بين القائد وأعضاء الفريق حتمًا على القيم الشخصية أكثر من اعتمادها على ما يركز على أهداف وإنتاج أعضاء الفريق بشكل حرفي. وبالتالي؛ فسوف تمس وتثير أسئلة تتضمن قيمًا شخصيةً، مثل ما هو الشيء البديل العادل لما أقدِّمه لك، أو لما تقدِّمه لي، وعلى مستوى أعمق، فهي تشجِّع الطرفين على التفكير أكثر حول طبيعة تبادلهما، وبالتالي الإسهام في إجراء مناقشة موجهة إلى الخارج على نحو أكبر من القيام بعملية آلية لوضع الهدف لأعضاء الفريق.

إنَّ قائد الفريق الذي يتعهد بالتفاوض مع كلِّ عضو من أعضاء الفريق سيزيد الوعي بالقيم التي تمثل أساسًا للطريقة التي تتفاعل بها الشركة مع موظفيها، وعلى مستوى أعمق، فقد تثير كذلك مناقشات أعمق بشأن العدالة وتقود إلى تبادل المعتقدات الشخصية التي تؤثر بتوقعات كل طرف من الطرف الآخر.

◄ **طريقة جذرية بديلة للقيادة تعتمد على التعامل الشخصي:**



هناك رؤية تقليدية حول القيادة تعتبر أنها تتضمن مجموعة من السلوكيات التي تركِّز على ثلاثة مجالات وردت في بداية هذا الفصل: وهي الاتجاه والعلاقات واستخدام الجانبين الأيمن والأيسر من المخ، في السنوات القليلة الماضية، تطور مدخل السلوكيات إلى القيادة ليركز على أوجه معينة من تلك المكونات الرئيسية الثلاثة، وعلاوةً على طريقة Robert Quinn الرئيسية، فقد تمخضت معاملات ممتعة أخرى تتضمن الخصائص الأربع لـ(Jones) و(Goffee)، وهي الكشف عن مواطن الضعف والإحساس والاعتناق الصارم والاختلاف.

وهناك كذلك طريقة القيادة الموضعية التي أصبحت شائعة للغاية في الثمانينيات، وهناك طريقة أخرى لدانيال جولمان الذي يركِّز على الحالة العاطفية للقائد.

حينما ترى القيادة من خلال عدسات التعامل الشخصي، تصبح قضية أو فكرة مختلفة، وبدلاً من التركيز على سلوك القائد فحسب، تتضمن الطريقة التركيز على العلاقات والسلوكيات المتبادلة بين القائد وتابعيه، وقد يغيِّر ذلك هدف ووظيفة القائد إلى:

(يخلق القادة تعاملات شخصية مع الزملاء الذين يساعدون على الإيفاء بهدف ورؤية الأفراد، الفرق أو المنظمة).

وبدلاً من التركيز على سلوك أو فكرة القائد؛ فهذا التعريف للقيادة يركِّز على نتاج ما يفعله القائد مع الأفراد، والذي يسهم في مستقبل الوحدة أو المنظمة التي

يعملون بها، وبدلاً من الدفاع عن زمرة واحدة من السلوكيات أو حالة العقل، مثل الطريق إلى القيادة الفعَّالة، فهذه الطريقة تركِّز على التوقعات المتبادلة للقادة ولأعضاء الفريق، وعمليًا، فإنَّ ذلك يعني أن القيادة الفعَّالة يتضمن حشد توقعات القائد إلى جانب توقعات أعضاء الفريق، وبالتالي، اصطفاف مجموعتي التوقعات بجانب الأفعال المطلوبة لتعزيز بقاء الفريق أو الوحدة.

ولتقدير قيمة طريقة التعامل الشخصي في القيادة، قد ننظر إلى التوقعات الضمنية والتعاملات الشخصية التي لدى اثنين من القادة المختلفين تمامًا مع موظفيهم، وحينها يمكننا استخدام فهم التعامل الشخصي لفهم سلوكهم الفعلي. وقد تبنى غاندي وهتلر نمطين متعارضين تمامًا من التعاملات الشخصية، فقد كانت طريقة التعامل الشخصي التي استخدمها هتلر مع أشخاصه تسير وفق الأسطر التالية:

- الشعب الأوربي الألماني جنس أرفع تمامًا.
- أنا أفضل مَن يعلم الصالح لك ولغيرك.
- افعلْ كما أقول لك –ولا تفكِّر حتى في المجادلة.
- سنستخدم العنف والقوة، ونبيد المعارضين.
- الحياة الإنسانية لغير الألمان مضحى بها.

وهذا مناقض تقريبًا للأشياء التي توقعها غاندي.

- جميع الشعوب والأمم لها حق متساوٍ في الوجود وتقرير مستقبلها.
- لدي أفكار ومعتقدات تتضمن احترام أفكار ومعتقدات الآخرين حتى مَن يفكِّرون بشكل مختلف.
- إنْ اتبعت طريقتي، فسوف تساعد في تحريرك وتحرير الآخرين.
- احترام جميع الآخرين وعدم استخدام العنف لتحقيق أهدافك.

- الحياة الإنسانية ثمينة للغاية.

إنَّ نظرنا إلى القادة المختلفين في مجال العمل، يمكننا أن نرى أن لديهم تعاملات شخصية ضمنية مختلفة للغاية للتعامل مع أفرادهم.

➤ قيمة التعامل الشخصي بالنسبة للقيادة:

أعتقد أن تلك النظرة العامة المختصرة لما يفعله القادة توحي بأن التعامل الشخصي طريقة فعَّالة لرؤية وفهم طريقة وأسلوب القادة في العمل، وبنفس الطريقة التي تقدم بها صورة واضحة للقادة المشهورين دوليًّا، هل لا يمكن استخدامها أيضًا لوصف طريقة القادة الذين تعرفهم في منظمتك؟ لإحياء فكرة التعامل الشخصي بالقيادة، قد تحتاج للتفكير مليًا في التعامل الضمني الذي تتصوره لبعض القادة الذين تعرفهم، وكيف تظهر نفسها في أفعالهم وتصرفاتهم في منظمتك.

تتمثل قيمة اكتشاف القيادة من خلال التعامل الشخصي في أنه يقدم طريقة مركزة للغاية، تأخذ بعين الاعتبار احتياجات الأفراد، وكذلك احتياجات المنظمة. إنَّ الوصفة لفاعلية القيادة ليست أن القيادة تقتصر على بعض فئات السلوك، لكن بالأحرى أن القيادة تتضمن مناقشة التعاملات الشخصية مع الأفراد والموافقة عليها.

وبينما كان التابعون في الماضي يتوقعون أو على الأقل يسامحون القادة الجازمين والمنظمين والذين لا يظهرون اعتبارًا لاحتياجاتهم، فإنَّ هذا لم يعد الواقع / الوضع. فالموظفون اليوم أقل ترحيبًا بشكل متزايد بأن يتم إخبارهم فحسب، لكن يريدون أن يشتركوا في صنع القرارات والإنصات إلى احتياجاتهم وتنفيذها، وبينما يساعد القائد اليوم في توضيح الاتجاه، فسوف يحصل على التزام حقيقي من تابعيه إنْ أقاموا علاقات معهم تأخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم.. توفر المعاملة الشخصية

أداة عملية يمكنها القيام بذلك.

➤ آمل أن هذا الفحص الأولي للقيادة من خلال عدسات التعامل الشخصي قد أوضح مزاياه الهامة:

- تقرُّ طريقة التعامل الشخصي بشكل مباشر بأن القيادة هي وظيفة تفاعل القائد وتابعيه، لكن حينما تكون منعزلة، تكون بلا معنى.

- من خلال فحص توقعات كل من القادة والتابعين في حالة عمل، فإن التعامل الشخصي يفتح أعين القادة والتابعين على بيئة أرحب للمنظمة وللأفراد تختبر فيها القيادة، وهذا ما يعرفه قادة مثل تيم سميث في Eden Project، أو جوليان ريتشر في Richer Sounds بوضوح.

- تركز مناقشة التعامل الشخصي انتباه القائد على المناقشة الضرورية للتوقيت والكيفية التي سيتم بها تنفيذ توقعات التابعين، أو متى يتم الاعتراض عليها أو صياغتها.. إنَّ أحد أسباب ضعف عديد من المنظمات هو إخفاق توقعات التابعين في أخذ الحقائق الجديدة التي يفرضها نشاط المنافس بعين الاعتبار، مثلما حدث لشركة M G Rover في إنجلترا، وهناك العديد من الإشارات على تعرض جنرال موتوز لنفس الخطر.

- تصيب طريقة التعامل الشخصي لب قضية الالتزام، فحينما ينفذ القادة توقعات تابعيهم، فسوف يكسبون قلوبهم، عملنا مع Parkside Housing Group، ومؤخرًا مع Royal Mail Sails يثبت ذلك.

وقد اكتشف القادة الأفراد والمنظمات الذين عرضنا عليهم فكرة التعامل الشخصي أنها تضيف أداة عملية فعَّالة لزيادة الالتزام والتعهُّد، وبشكل أهم من وجهة نظر الشركة، أنها تحسن من الأداء.

ملخص الفصل:

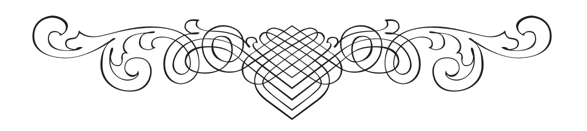
تشمل القيادة الفعَّالة أربعة مكونات جوهرية:

- توضيح ونقل الاتجاه لكل من الوحدة والفريق والفرد.
- العلاقات الفاعلة بين القائد وتابعيه، والتي تتضمن التأثير على الآخرين من أجل التعهُّد وتحقيق الاتجاه.
- اشتراك المخين الأيمن والأيسر في وقت واحد، وهو ما يساعد في التحليل والفهم بشكل منطقي، وكذلك يمكن من استخدام الفطرة والانفعالات والابتكار على التوالي.
- إنَّ الطريقة التي توضح بها معظم المنظمات الاتجاه على مستوى الفرد والفريق هي من خلال وضع الهدف، ويحدث ذلك من خلال أنظمة إدارة الأداء، وتتضمن موافقة القائد والتابع على أهداف (معينة، يمكن قياسها، يمكن تحقيقها، واقعية، موجهة زمنيًّا) للمستقبل. ويمتاز ذلك بخلق فهم مشترك بين القائد والتابع، والتركيز على الطاقة التي تمثل تحديًّا، وتوفير سياق لعمل كل من القائد والتابع.
- يخضع وضع الهدف لعملية تكون في أغلب الحالات أحادية الجانب تمامًا؛ حيث تركز كلية تقريبًا على ما سيقوم به الفرد من أجل القائد والمنظمة، وقليلاً ما تولي اهتمامًا باحتياجات الموظفين، حتى بالنسبة للوظائف التي يمكن فيها قياس الإسهام المالي للموظفين، مثل المبيعات، يمكن تخصيص مكافآت مالية طارئة للموظفين، وفي كثير من الحالات، يعزِّز وضع الهدف السلطة والسيطرة التقليدية للقيادة، وإنْ كانت في هيئة مشاركة.

هناك أربعة أسئلة رئيسية في عمق مناقشة التعامل الشخصي، وهي تحتاج في إجابتها إلى الأمانة والواقعية ألا وهي:

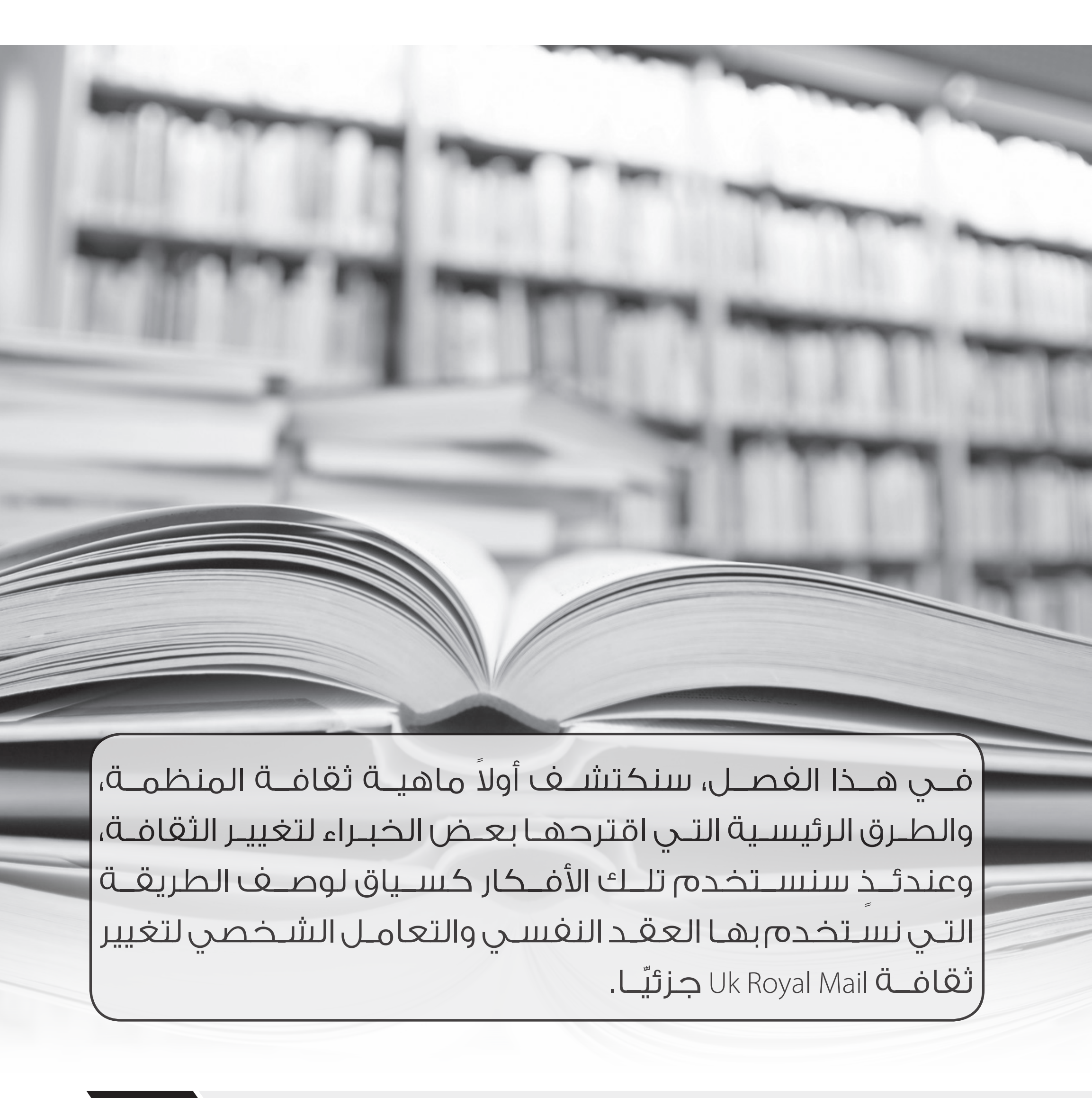
- ماذا أريد من القائد ومن المنظمة؟
- ماذا يمكنني أن أقدِّم للقائد وللمنظمة؟

- ماذا يريد مني القائد والمنظمة؟
- ماذا يمكن للقائد وللمنظمة أن يقدِّموه لي؟
- تكمن قيمة مناقشة التعامل الشخصي في أن الحوار يكون أكثر توازنًا من معظم مناقشات إدارة الأداء؛ حيث تكون مرجعًا واضحًا لما يريده كل طرف وما يمكن أن يقدمه للطرف الآخر، وتثمر تلك المشاركة في الحاجات والإسهامات المتبادلة عن مناقشة أكثر توازنًا، تساهم في تشجيع الالتزام بشكل ملحوظ أكثر مما يحدث في مناقشات إدارة الآراء، وفي نهاية الأمر، يمكن أن تساعد في خلق نتائج متبادلة أفضل تزيد من الثقة والالتزام والأداء.
- في Parkside Housing Group، تمَّ تنفيذ التعامل الشخصي كجزء من برنامج تغيير القيادة والثقافة، وقد تدرَّب كافة القادة وحصلوا على خبرات في التدريب على مناقشات التعامل الشخصي والالتزام بها، كجزء من ورشة تطوير القيادة التي تستمر ليومين.. متبعين أسلوب الورشة، عقد غالبية المديرين مناقشات التعامل الشخصي المباشر مع كل فرد من موظفيهم.
- بعد عامين من إجراء ورش القيادة، تفحص باحثون في (lip) النتائج بشكل مستقل، وعلَّقوا على المستوى المرتفع لممارسات الموظفين بالشركة، وذكر البيان النهائي للفحص أن تشجع المجموعة على الممارسة الجيدة من خلال تقديم اتفاق التعامل بين المديرين والموظفين. ويورد هذا التعامل السلوك المتوقع من كل طرف بشأن الإدارة والقيادة والأداء بالعمل، وكذلك فإنه يشكِّل أساسًا للتعاقد بين الأطراف المختلفة في أقسام المجموعة.



الفَصْلُ التَّاسِعُ

استخدام التعامل الشخصي لتغيير ثقافة المنظمة



في هذا الفصل، سنكتشف أولاً ماهية ثقافة المنظمة، والطرق الرئيسية التي اقترحها بعض الخبراء لتغيير الثقافة، وعندئذٍ سنستخدم تلك الأفكار كسياق لوصف الطريقة التي نستخدم بها العقد النفسي والتعامل الشخصي لتغيير ثقافة Uk Royal Mail جزئيًّا.

استخدمت فكرة الثقافة في الأنثروبولوجيا لزمن طويل لوصف القيم والأفكار والقواعد الغير رسمية التي تحكم سلوكيات الناس في المجتمعات والأمم المختلفة، وبينما يتحدَّث علماء الأنثروبولوجيا عادةً حول المجتمعات القبل صناعية، تبنى المفكرين في مجال الأعمال هذا المصطلح مؤخرًا ليصف السلوك المميز لمجموعات العمل ومنظمات العمل الكاملة. وصف schein ثقافة المنظمة باعتبارها افتراضات ضمنية مشتركة ومكتسبة يبني عليها الأفراد سلوكهم اليومي في محيط العمل.

في هذا الفصل، سنكتشف أولاً ماهية ثقافة المنظمة، والطرق الرئيسية التي اقترحها بعض الخبراء لتغيير الثقافة، وعندئذٍ سنستخدم تلك الأفكار كسياق لوصف الطريقة التي نستخدم بها العقد النفسي والتعامل الشخصي لتغيير ثقافة Uk Royal Mail جزئيًّا.

واستنادًا إلى خبراتنا، فسوف نستكشف كيف يضيف التعامل الشخصي رؤية أرحب وأعمق لثقافة المنظمة.. أعتقد أن التعامل الشخصي يقدِّم أفكارًا ثاقبةً هامةً، ورؤية عملية يمكن أن نستخدمها من أجل فهم أفضل وإدارة وتغيير ثقافة المنظمة على نحو أنجح.

اجتازت فكرة ثقافة المنظمة مرحلتين مميزتين، فخلال المرحلة الأولى التي تمتد من أواخر الستينيات إلى منتصف الثمانينيات كانت فكرة ثقافة المنظمة تعد فكرة سهلة وخفيفة، وكانت لا تثير سوى اهتمام الأكاديميين والمتخصصين في مجال سلوك المنظمة. ومنذ منتصف الثمانينيات اتخذ موضوع ثقافة المنظمة منحى الجدية؛ حيث اتضح بالدليل أن الثقافة هي أحد أهم دوافع الأداء بالمنظمة.

➤ **ما هي ثقافة المنظمة؟**



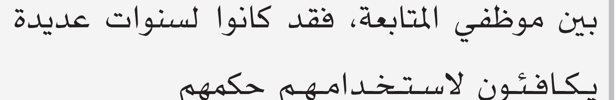
في أواخر السبعينيات، درست ثقافة المنظمة، حينما كنت مديرًا تنفيذيًّا شابًّا؛ حيث أرسلت في مهمة لتحري الخلل في مصنع جديد في شمال غرب إنجلترا، وكان قد أسس هذا المصنع بموقع بأرض خضراء /زراعية باستخدام ما كان يعد وقتها ثورة تكنولوجية حديثة قائمة على أساس أدوات آلية موجهة عن طريق الحاسب الآلي. اتخذت الإدارة العليا قرارًا جريئًا بإنشاء المصنع الجديد في مكان جديد تمامًا أحرى من السعي إلى تحديث مرافق التصنيع المنهكة والعتيقة في شمال لندن. وكان هدف الشركة لإتمام تكنولوجيا التصنيع الحديثة هو أنها ستقلل زمن تصنيع المواد الخام حتى تصل إلى المنتج النهائي من متوسط 13 أسبوع في المصنع القديم إلى 3 أو 4 أيام في المصنع الجديد، وبالتالي تحقيق زيادة ملحوظة في العائدات، ومن خلال تطبيق التكنولوجيا الحديثة، كانت الشركة تهدف إلى تخفيض تكاليف عمليات الجرد للمنتجات المتقنة جزئية التصنيع على مدار 12 أسبوع، وبالتالي أكثر من دفع ثمن الاستثمار في تكنولوجيا جديدة.

طلب مني الذهاب إلى المصنع لمدة ستة أشهر بعد افتتاحه لتحري الأسباب في أن معدلات جرد المواد الخام كانت خلافًا لمتطلبات الإنتاج، وبعد زيارتين للموقع، اكتشفت أن موظفي المتابعة يغيرون أوضاعهم بانتظام من معينين لتلقي سجلات الكمبيوتر المطبوعة إلى المواد الخام. وقد تمَّ إعادة نقل معظم موظفي المتابعة الثماني من المصنع القديم إلى المصنع الجديد نظرًا لعلاقاتهم المتينة مع الموردين. وقد ثمنوا استخدام خبرتهم (التي اكتسبوها من المصنع القديم) لإخبارهم كم يعتمد ترتيب المواد الخام على معدلات الجرد في أي وقت. وحينما تلقى موظفو المتابعة سجلاً مطبوعًا باستخدام الكمبيوتر يحدِّد أحجام المتابعة التي كانت مختلفة عما

كانوا يظنوه صحيحًا، حينها قاموا بشطب الأعداد وكتبوا ما اعتقدوا أنه الكمية الصحيحة التي تعلموها من التجربة السابقة، وبسبب هذا التطبيق العملي أفرطوا في ترتيب بعض المواد الخام بينما كان ترتيب بعض المواد الأخرى أقل. وبالتالي؛ فقد كانت معدلات الجرد للمواد الخام، في الأيام الأولى للمصنع الجديد مخالفة للمتطلبات ولما حدده نظام ضبط الجرد المعتمد على الكمبيوتر.

وكان التحدي الذي أواجهه مع مدير الإنتاج هو إقناع موظفي المتابعة على مدار أسابيع بأن يثقوا في سجلات الكمبيوتر، وأن يضعوا الطلبيات في المجلدات المحددة، أحرى من التخمين المزدوج لماهية المجلدات الصحيحة. وقد استغرق هذا الأمر شهرين لكي يتخلى موظفو المتابعة عن التخمين المزدوج، وترتيب المجلدات في السجلات المطبوعة.

وقد واجهت مع مدير الإنتاج تغيرًا في ثقافة المنظمة الراسخة منذ وقت طويل بين موظفي المتابعة، فقد كانوا لسنوات عديدة يكافئون لاستخدامهم حكمهم الشخصي لتقرير أحجام المواد الخام الأمثل، وبالتالي كان المصنع يدار بمواد خام كافية للإبقاء على استمرارية الإنتاج، بينما كان موظفو المتابعة يدربون على استخدام



سجلات الكمبيوتر الجديدة، كانوا يعارضون التخلي عن المهارات التي تقدرها ثقافة الفريق بأنها ناجحة في تقييم كم المواد الخام. وكانوا يعتقدون بأنهم أفضل من يعرف أحجام الترتيب الصحيحة. وقد استغرق تغيير هذا المعتقد عددًا من الأسابيع.. لم يكن موظفو المتابعة يميلون إلى سفك الدماء أو يحاولون تخريب المصنع الجديد، لكن كان لديهم إيمان راسخ منذ فترة طويلة بأنهم يعرفون كميات

المواد الخام الصحيحة، معتمدين في ذلك على معرفتهم بالمصنع القديم. في حين أن معتقداتهم صحيحة ومفيدة للمصنع القديم، كانوا غير ملائمين كلية بالنسبة للمصنع الجديد.

كانت هذه التجربة مرحلة تعلُّم حقيقية بالنسبة لي، وكشفت عن قوة ثقافة وقيم الفريق في دفع السلوك، وعلى أساس التعامل الشخصي، فإنَّ صندوق (ما يتوقعه مني القائد) قد تغيَّر حتى أصبح لا يتطلب تعديل أو تصحيح الأفراد لمجلدات المتابعة.

يتوافق ترحيب موظفي المتابعة مع المجلدات التي حدَّدتها مطبوعة الكمبيوتر، رغم أنه لم يتغير في الصندوق (ماذا أقدم للقائد)، وكان التحدي الذي أواجهه هو تشجيع موظفي المتابعة على تغيير سلوكهم بالتوافق مع توقعات الإدارة. وكما أدركنا، فإن المناقشة العقلانية لتغيير سلوك الناس ليست كافية وحدها. والمطلوب هو سلسلة من مناقشات وحوارات الفريق لإقناع فريق موظفي المتابعة بأنه لا بدَّ أن يغيِّروا ممارساتهم الراسخة منذ وقت طويل وتوقعاتهم بشأن تحديد كميات الطلبيات.

وفي العام الثاني من تلك العملية، اختفت كافة المشكلات التي كانت تعترض سبيل العمل في المصنع الجديد، وكانت النتيجة التي حقَّقها المصنع نحو 40 بالمائة عائدات على المصنع الرئيسي في العام الثاني من العملية –نتيجة بارزة على كافة المعايير.

كانت تجربتي عن قوة الثقافة في المصنع الجديد ذات عين مفتوحة.. أصبحت فكرة ثقافة المنظمة ذات قيمة في العقدين الماضيين فقط باعتبارها شيء هام بالنسبة لأداء الشركة. وقد بسط كتاب In search of Excellence (بحثًا عن الامتياز) فكرة ثقافة المنظمة. ويعتمد هذا الكتاب على البحث الذي يسعى إلى تحديد المبادئ التي كان كثير منها حول ثقافة المنظمة، والتي تعد الدوافع الرئيسية لأداء الشركة، ومنذ ذاك الحين، بدأ عدد متزايد من المقاولين الذين يركِّزون على

النتيجة النهائية، في إدراك وقع الثقافة على الأداء بالشركة.

قبل فحص فكرة تغيير الثقافة، قد يكون مفيدًا استكشاف مما تتشكل الثقافة. وفقًا لما يراه Schein؛ فإن ثقافة المنظمة تتشكل من ثلاثة مكونات وهي: المصنوعات اليدوية، والقيم المتصورة، والافتراضات الأساسية.

المصنوعات اليدوية: تشير إلى الأشياء المادية، والمباني، والمحيطات المادية. وقد تشير إلى المبنى الذي تقيم فيه المنظمة، ووضع المكاتب، وطريقتها الفريدة لشحن أو تقديم منتجاتها. أحد أمثلتي المفضلة لمصنوعات المنظمة هو اللون البرتقالي المشرق المستخدم في easy jet. وكذلك زعانف الطائرة، واللون الذي يزين الكبائن في مغامرتها الأخيرة easy cruise. كل منظمة لديها أماكن خاصة تعرض مصنوعاتها المادية التي يعتبرها الموظفون و/أو العملاء أنها تعكس ثقافتها، حتى لو لم تكن زاهية أو معارضة لك مثل تلك التي لـ(easy Group).

القيم المتصورة: هي تلك القيم التي تعبر عنها المنظمة علنيًا، إما لموظفيها أو لعملائها. أحد أكثر الأشياء المفضلة بالنسبة لي في الشارع الأعظم هو prêt a manger المتحمس نحو شعار الطعام الذي يستخدمونه لتعزيز جودة وصحية شطائرهم / سندويتشاتهم. وهناك شيء آخر أطول تشمله ما يعرف بـ(الخطاب الرئيسي) الذي ألقاه مؤسس المهندسين المستشارين في Arup، sir ove Arup.

وهي أكثر التعبيرات عمقًا وشمولاً عن قيم الشركة التي عرفتها مصادفة.. يستلزم الخطاب الرئيسي قراءة من قبل كل فرد ينضم إلى الشركة، وتواصل القيم تشكيلها للطريقة التي يفكر ويتصرف ويعمل بها الأفراد في الشركة.

الافتراضات الأساسية: هي الأفكار والمعتقدات الرئيسية القليلة التي تشكّل ماهية الشركة وكيفية عملها.. في كثير من الحالات تعود الافتراضات إلى مؤسس المنظمة.. ترجع منظمتان عالميتان ثرواتها الحسنة الأخيرة إلى تحدي وتغيير القيم الأصلية لمؤسسيها.. منذ سنوات عديدة، تعتبر رويترز وكالة أنباء ومعلومات ناجحة للغاية، وحتى عام 1999م، كان معظم المديرين الرئيسيين صحفيين (وهي المهارة الأساسية التي جعلت الشركة ناجحة)، وتظهر سلوكياتهم قيم الصحفي النموذجية من الدقة الفكرية

والقدرة على التحليل إلى حد بعيد وغيرهما. وهناك شركة أخرى وهي شركة apple التي هيمن عليها حتى منتصف التسعينيات إيمان مؤسسيها بقيم الهندسة والتكنولوجيا.

ويرجع هبوط كل من Reuters وApple في أواخر التسعينيات إلى التمسُّك المستمر بقيم مؤسسيها في الأسواق التي تقدَّمت /تحركت. وبحلول عام 2005م عادت Apple إلى نجاحها بدرجة كبيرة؛ حيث تمسكت بالقيم التي لها صلة بتصميم المنتج والوظيفية –كما يلخِّصها ipod. ونظرًا للتحوُّل في الافتراضات الأساسية تزدهر Apple مجددًا. أما Reuters فهي الآن في منتصف التحوُّل إلى قيم التكنولوجيا والمواقع الإلكترونية، وتبدأ كذلك في تعويض ثرواتها كنتيجة.

توضح تلك المكونات الثلاثة للثقافة أن الثقافة هي جزئيًّا حول العلاقات بين الأفراد، فاللون البرتقالي الذي تطبقه easyjet **يعد أحد الطرق المستخدمة لإبراز تطبيقها طريقة غير تقليدية للقيام بالعمل.. تشكل قيمة (الشغف بالطعام) طريقة** prêt a Manger **لإمداد العملاء بالطعام الصحي، بدون ألوان صناعية، أو مواد حافظة أو أي مكونات غير طبيعية أخرى. ويؤثر التحول في الافتراضات الرئيسية لكلٍّ من** Apple **و**Reuters **على كيفية وماهية العمل الذي يجري داخل المنظمة لتقديم منتجات وخدمات للعملاء. الكثير من ثقافات المنظمات مثل** easyjet، prêt a Manger **و**Arup **و**Apple **و**Reuters، **تتضمن كذلك معتقدات حول الأفراد. وتتمثل النقطة الرئيسية في أن العلاقات الشخصية بين الأفراد ليست مكونًا وحيدًا لثقافات المنظمة.. إنَّ المعتقدات بشأن كيفية القيام بعمل، طرق العمل، ما يتم توصيله للعملاء، الجودة، والتصميم وطرق العمل الأخرى، هي على نفس القدر من الأهمية.**

◄ طرق فعَّالة لتغيير الثقافة:

طرح الكثيرون أفكارًا لتغيير الثقافة لجعل المنظمة أكثر إنتاجية، وكذا ربحية وفى حين لا نريد حجب الكثير من تلك الطرق، إلا أن ملخص بعض أكثر الأفكار قوة وعملية سيقدِّم سياقًا أثَّر في طريقتنا لإجراء تغيير في ثقافة Royal Mail Sales.

➤ **أحد الاقتباسات المفضلة بالنسبة لي حول تغيير المنظمة هو تعليق** John Kotter: «إنَّ القضية الرئيسية في التغيير ليست الاستراتيجية أو البنية أو الثقافة أو الأنظمة، رغم أهميتها جميعًا، إلا أن الجوهر دائمًا ما يكون حول تغيير سلوكيات الأفراد، ويحدث تغيير السلوك في المواقف الناجحة بدرجة كبيرة عن طريق التحدُّث إلى مشاعر الأفراد.. يغير الأشخاص ما يفعلونه أقل؛ لأنهم يقدمون لهم تحليلًا يغير تفكيرهم أكثر من كونهم يستشعرون الثقة التي تؤثر على مشاعرهم».

➤ **تركز الجمل الأربع على مبدأين عميقين حول تغيير الثقافة:**

أولهما:

أن تغيير السلوك أساسي إنْ أرادت الشركة أن يقوم موظفيها بالأشياء بشكل مختلف -كما تعلَّمت في عملي في المصنع المدار آليّا في شمال غرب إنجلترا.



أما الثاني:

فهو أن الأشخاص لا يتغيرون باستخدام التحليل المنطقي إلا بالقدر الضئيل، لكن يتغيرون أكثر عن طريق إدراك الحقائق التي تؤثر على مشاعرهم، وبالتالي على سلوكياتهم.



ورغم وضوح هذين المبدأين، غالبًا ما يهملا في الخطوات التمهيدية لتغيير المنظمة.. تسعى الكثير من الشركات لتنفيذ تغييرات -فمثلاً تنفيذ أنظمة إدارة

علاقات العميل(CRM)، وتطبيق قنوات توزيع جديدة، إطلاق وتسويق منتجات جديدة أو خلق هيكل جديد للمنظمة –من خلال شرح مبررات الشركة للتغيير وافتراض أن الأفراد سيطبقون التغيير بمجرد توصيل المنطق لهم.

➤ **فيما يلي أمثلة لما صادفته؛ حيث لا يحدث المنطق وحده تغييرًا:**

- شرح تأثير المنافسة الخارجية على الحاجة لتغيير ممارسات الشركة، نتج عنه الكثير من الكلام، لكن تقريبًا بلا تغيير فيما يفعله الموظفون داخل المصنع.
- باتباع التغذية الاسترجاعية الناقدة المتواصلة للعميل، يواصل مورد IT الرئيسي التعهد بالتطوير النهائي لمنتجاتها على المواقع الإلكترونية للعميل، ورغم الابتكار التكنولوجي، إلا أنها وغيرها من ممارسات العميل الهزيلة الأخرى تسببت في توقف المنظمة.
- رغم التحدُّث إلى المدير وتوضيح تأثير سلوكه على الزملاء، إلا أنه يواصل التعرُّف بنفس الطريقة، وعندما يسأل عن سبب عدم اتخاذه إجراء للانكباب على التغذية الاسترجاعية، يجيب بأنه لا يستطيع عمل شيء حيالها.
- تدريب المشتغلين بالصفوف الأمامية في البيع القطاعي عند الحاجة لأن يصبحوا أكثر تركيزًا على العميل باتباع تغييرات رئيسية في السوق، أثبت عدم كفايته بمفرده لإحداث تغييرات في سلوك موظفي البيع القطاعي مع العملاء.
- رغم التحدُّث المتكرر إلى مطوري المنتج عبر الكرة الأرضية، حول الحاجة لوضع أهداف واقعية للإكمال، إلا أنهم واصلوا وضع مواعيد غير واقعية لتطوير المنتج الجديد.

➤ **ونتيجة لذلك تأخر توصيل المنتجات الجديدة الرئيسية إلى السوق لأسباب هي:**

١- تنفيذ عمليات جديدة في الموارد البشرية مثل إدارة الأداء تستغرق وقتًا أكثر من المتوقع حتى لو اطلع الموظفون بشكل موجز على الإجراءات الجديدة وأدوارهم بها.. تفاجأ قسم الموارد البشرية تمامًا بالصعوبة في تنفيذ التغييرات.

٢- تنفيذ أحد أضخم أنظمة إدارة علاقات العميل (CMR) في أوروبا استغرق 3 سنوات بدلاً من سنة واحدة كان مخطط لها في الأصل، وتسبب التأخير في إخفاقات ملحوظة في أداء الشركة، أرادت الشركة تجنبه على نحو يائس.

٣- لديك بالتأكيد أمثلة وقصص من الحرب أخفقت التغييرات العقلانية لممارسات وإجراءات العمل، في الإيفاء بالتنفيذ الأصلي للأهداف أو نفذتها لكن تجاوزت الإطارات الزمنية المحددة، مما يدعم فكرة Kotter أن السلوك أكثر من أي شيء آخر يتطلب مجهود أكبر لتغييره، وهذا التغيير يحدث بفاعلية أكبر حينما تستخدم العاطفة.

لدراسة تلك القضايا والعوائق وإجراء تغيير باقٍ ومستدام، اقترح Kotter ثماني خطوات يقوم بها أي برنامج تغيير لتحقيق النجاح. من الضروري الإشارة إلى تلك المراحل الثماني بإيجاز؛ حيث إنها تؤثر بوضوح في الكيفية التي أعالج بها أنا وزملائي مهمة التغيير في Royal Mail Sales، وهي:

١- خلق شعور بالإلحاح: تنبيه القادة إلى المبررات لعمل أشياء بشكل مختلف في المستقبل.

٢- تعاون /تجميع فريق موجه: خلق ملكية للتغيير فيما بين مجموعة صغيرة من المؤيدين الذين سيتولون مسئولية قيادة التغيير، حتى لو اعترضتهم عوائق أو حدثت مقاومة.

٣- خلق رؤية واستراتيجيات: تكوين صورة بسيطة لكنها في ذات الوقت واضحة ومرغمة عاطفيًا، لما سيكون عليه التغيير.

٤- نقل الرؤية والاستراتيجيات بشكل فعَّال: توصيل الرؤية الجديدة إلى كل

فرد في المنظمة بطريقة تستحوذ على انتباههم واهتمامهم.

٥- إزالة عوائق تنفيذ الإجراءات: اتخاذ خطوات لإحداث التغيير في أجزاء المنظمة.

٦- تحقيق نجاحات ومكاسب قصيرة الأمد: خلق فرص للنجاحات الصغيرة التي تساعد الموظفين على رؤية وسماع الاختلاف الذي صنعته التغيرات بالشركة.

٧- مواصلة دفع موجه التغيير موجه تلو الأخرى: بعد تدخلات التغيير الأولية، لا بدَّ من إدخال آليات وعمليات وإجراءات إضافية لتشجيع التغيير.

٨- خلق ثقافة جديدة لخلق سلوك جديد: جعل السلوكيات الجديدة جزءًا من الطريقة التي نقوم بها بالأشياء من حولنا.

إنَّ تلك الخطوات الثماني لإجراء التغيير لا تكفل نجاحًا، لكن ما تقدمه بالفعل هو برنامج عمل قوي لكيفية التفكير والتخطيط لتغيير فعَّال بالمنظمة، لم نستخدم تلك المراحل بطريقة آلية، وإنما كمرشد سياحي في مدينة أجنبية، لمساعدتنا على اتخاذ القرارات بشأن ترتيب الأماكن التي سنزورها والطريقة التي سنباشر بها الرحلة والخطوات المحددة التي سنتبعها، موكولة إلينا.

➤ **محيط العمل لتغيير الثقافة في** Royal Mail Sales:

تعد Royal Mail Sales أحد أضخم المستخدمين في المملكة المتحدة، حيث يعمل بها ما يزيد على 180000 موظف في عام 2005م، كما أنها من أكثر العلامات التجارية التي تتمتع بثقة العميل في إنجلترا وهي شركة تجارية مملوكة للدولة، تعهد بها الحكومة لتقديم خدمة بريدية عالمية لكل فرد في المملكة وتحقق أرباحًا بسيطة، لكن ما لا يعرفه كثيرون هو أن الغالبية العظمى من عائداتها السنوية التي تبلغ سبعة بلايين دولار تأتي من العقود التجارية مع المنظمات التجارية، مثل البنوك، وبيوت طلب البريد، والناشرين وغيرهم. إنَّ تقديم خدمات للعملاء الخصوصيين

باستخدام بريد عليه طابع بريدي، يشكِّل قدرًا صغيرًا نسبيًّا من العائدات.

على مدار 350 عامًا منذ إنشاء Royal Mail، عملت كمورد محتكر، نتيجة لذلك كان بإمكانها إملاء بنودها على العميل سواء شركة أو عميل خاص. سمح عدم تنظيم الأسواق البريدية، للمنافسين بالاعتراض على ديناميكيات العمل. وكانت أولى خطوات فتح سوق بريدي في المملكة المتحدة عام 2002م.

وفي عام 2002م، استدعي مستشارو Mckinsey لتقديم برنامج عمل لكيفية تقسيم السوق البريدي لتحقيق علاقات أكثر ربحية مع العملاء. وقد تضمن اشتراكنا الأول مع الشركة، دعم تنفيذ تلك البنية الجديدة. واشتمل ذلك على تعريف الأدوار الوظيفية الجديدة، والسلوكيات المطلوبة للنجاح فيها، وتقييم واختيار موظفي المبيعات الحاليين في الهيكل الجديد، وقد تمَّ تعيين أفراد في شركة المبيعات الجديدة قرب نهاية عام 2003م.

في حين أن البنية الجديدة صحيحة، إلا أنها لا تعد كافية لتحقيق معدلات الأداء التي تطلبها الشركة، وفي عام 2004م، استدعي المؤلف وزملاؤه للمساعدة في خلق ثقافة أكثر تجارية وأكثر تركيزًا على العميل في الشركة. وكان السبب في التغيير بسيطًا –ويتمثل في مساندة المنظمة للتنافس بنجاح في السوق البريدي الغير منظم الجديد.

➤ **سمعنا أمثلة عديدة للممارسات التي يريد أفراد على مختلف المستويات تغييرها، ومنها:**

- عدم القدرة على الاستجابة بإيجابية ومرونة لمتطلبات واحتياجات العميل الجديدة –مثل التأخيرات لوقت كبير في علاج قضايا العميل.
- عدم ترحيب الكثير من موظفي المبيعات للانهماك مع العملاء في قضاياهم واحتياجاتهم التجارية –مثل معارضة مناقشة القضايا التجارية للعملاء، أكثر من طلبيات المبيعات التالية المباشرة للخدمات البريدية.

- الأنظمة والطرق البيروقراطية والغير معينة للعمل -مثل عدم السماح للمديرين ذوي الميزانية المحددة بإقرار نفقات للحدود الموافق عليها سلفًا دون توقيعات من الأشخاص الآخرين.
- عدم قدرة المنظمة على خلق وجلب منتجات جديدة إلى السوق تفي باحتياجات العميل -مثل أن المنتجات الجديدة غالبًا ما تستغرق سنوات لجلبها إلى السوق.

كانت حجة تغيير ثقافة المنظمة واضحة للغاية فيما بين موظفي المبيعات، تحتاج الطرق التقليدية في التفكير والتصرُّف نحو العملاء إلى تغيير أن كانت تريد الشركة إحراز نجاح في العالم التنافسي الجديد.

➤ تخلل تغيير الثقافة:

بدأ برنامج تغيير الثقافة بإجراء مستشارين لورشة تغيير ثقافة لمدة يوم واحد تستهدف فريق الإدارة التنفيذي للمبيعات، وقد زاد ذلك من فهم المديرين لقضايا يتضمنها تغيير ثقافة المنظمة، وفي نهاية الورشة أكد المديرون أنهم ملتزمون بتغيير الثقافة، لكي يصبحوا تجاريين بدرجة أكبر، ويضيفون قيمة أكبر للشركة.

واتفقوا كذلك أن المستشارين تحت قيادة رئيس الموارد البشرية لا بدَّ أن يتعهدوا بالبحث لتحديد الملامح الرئيسية للثقافة الجديدة المطموح إليها، والرجوع إلى فريق الإدارة التنفيذي للمبيعات بأفكار لهم لاتخاذ قرارات حول شكل تلك الثقافة الجديدة المطموح إليها.

أجرى المستشارون مقابلات شخصية مع 30 شخصًا مختلفًا عبر وحدة الشركة للحصول على آرائهم حول حالة الشركة، ومساعدات ومعوقات الفاعلية، وآرائهم حول الثقافة الحالية، ومن أهم ملامح تلك المقابلات أننا لم نقتصر عمدًا على الرؤى بشأن الثقافة، لكنها غطت رؤى بشأن الشركة والمساعدات والمعوقات الخارجية للنجاح المستقبلي. كان هذا تنفيذًا ملموسًا لرؤيتنا بأن الثقافة ليست

حول العلاقات فحسب، وإنما حول القضايا والمعتقدات التي تؤثر على أداء الشركة الكلي.

ونظرًا لأهمية الثقافة المتصلة بأهداف الشركة، فقد قمنا بتحليل وتفسير خطة عمل مدتها 5 سنوات لتحديد المعاني الضمنية للثقافة، وكانت أحد القضايا الرئيسية التي انصبت عليها الخطة هي التنبؤ بتأثير المنافسة على الشركة كنتيجة لعدم انتظام السوق البريدي في إنجلترا وأوروبا، ويقدم ذلك مؤشرات قوية بأن الشركة تحتاج لأن تصبح تجارية بشكل أكبر لكي تزدهر في السوق البريدي الجديد.



حينما حللنا البيانات التي جمعناها عن الثقافة الحالية والمستقبلية، وكان المستشارون على وعي بأن مقترحاتنا لوصف الثقافة الجديدة المطموح إليها تحتاج لأن تكون واضحة للغاية، ومن السهل توصيلها، كما أن تلك المقترحات بحاجة أن تروق بقدر الإمكان لموظف المبيعات الأصغر والذي يعمل في مركز الاتصالات كما تروق إلى مدير العلاقات الرئيسي.

للإيفاء بمتطلبات التأثير والبساطة والصلة بالشركة، حدَّد المستشارون ما نسمِّيه (محكات) للثقافة الجديدة، عند تصميم تلك المحكات، أخذ المستشارون بعين الاعتبار ثقافة وقيم منظمات المملكة المتحدة الكبرى، مثل a competitor FedEx & General Electric & Tesco.

كان هدفنا لاستخدام كلمة (محكات) لوصف الثقافة الجديدة، هو أنها تتضمن شيئًا ملموسًا بالنسبة لكلِّ وظيفة في الشركة، كما أنها تقدِّم رسالة توحيد لجميع موظفي المبيعات، التي إنْ تحققت، فإنها ستقوم بإسهام حقيقي في أداء الشركة.

وما لا نريده هو الشيء البيروقراطي، والمزعج وما يراه الموظفون أنه غير ذات صلة.

➤ المحكات الثلاثة هي:

- دفع المكسب والخسارة (P&L).
- الطابع الشخصي.
- بسط مناطق الراحة.

وافق فريق الإدارة التنفيذي للمبيعات على تلك المحكات الثلاثة، وللتأكد من صحتها تقرر وجوب اختبار مدى صلتها وتقديم سبعة أو ثمانية مؤشرات سلوكية تشرح كل محك، وتوضح ما إذا كانت قد نفذت. إنَّ التغذية الاسترجاعية من الاختبار أثبتت مدى قوة صلة المحكات، وشرعنا في استخدامها على أساس محدود لخلق معاملات شخصية للفريق مع الفرق المشمولة في الاختبار.

أحرى من إجراء اجتماعات خاصة منفصلة لاختبار محكات الثقافة الجديدة، قرَّرنا حضور عشرة اجتماعات مختلفة ومنتظمة عقدتها الفرق في الشركة، وقد أدخلنا في تلك الاجتماعات مدة ساعة لتقديم محكات الثقافة الثلاثة والحصول على ردود الأفعال من موظفي المبيعات. وكانت ردود الأفعال إيجابية للغاية، وكذلك حصلنا على تغذية استرجاعية قوية استخدمناها لتنقيح وتعديل كافة المؤشرات السلوكية؛ حيث تنعكس بالكامل على قضايا ووجهات نظر الأشخاص.

يبيِّن الشكل (9–1) مثالاً للمؤشرات السلوكية لأحد محكات الثقافة.

هدفنا في خلق مؤشرات سلوكية كان أننا نود أن نقدِّم مثالاً واحدًا على الأقل لكل محك، لكن يمكن تطبيقه في كل وظيفة في المنظمة.

- افعلها الآن –خلق إحساس بالإلحاح.
- اتخذ خطوة –تغيير أهداف لك ولفريقك.

- تحد الأشخاص الذين لا يسمحون لك باتخاذ القرارات.
- ارفع العوائق باستمرار.
- لا تخف من المجازفات.
- تحد الشركة لتفكر بالعميل.
- التقرير والجهد.

شكل (9-1)

سلوكيات المحك

قد لا يكون المؤشر السلوكي (بسط مناطق الراحة) لـ(اتخذ خطوة –تغيير أهداف لك ولفريقك)، واقعيًّا لبعض الوظائف، وفي مثل تلك الحالات قد يكون المؤشر (افعلها الآن – خلق إحساس بالإلحاح) مناسبًا بدرجة أكبر وكذلك واقعيًّا.

توحي التغذية الاسترجاعية من اجتماعاتنا مع عشر فرق أن المحكات الثلاثة ملائمة بدرجة كبيرة على مستوى المنظمة لوصف الثقافة الجديدة المطموح إليها لقسم المبيعات، وكذلك الحصول على ردود أفعال موضعيه للمحكات الثلاثة المقترحة، وسألنا الناس عما أجرى تلك السلوكيات في فريقهم وساعد في الأداء، وكانت الإجابة الثابتة هي أنهم معًا يضيفون قيمة بارزة للأداء. وكذا فقد ساعدتنا اجتماعات الفريق على تشكيل المؤشرات السلوكية التي ننتجها /نحدثها لكل محك من المحكات، لذا كنا نثق بأنها لم تكن مناسبة في الشركة فحسب، لكنها ليست مناسبة بالنسبة للأشخاص في فرق مختلفة ويؤدون أدوار وظيفية مختلفة.

➤ تنفيذ محكات الثقافة عبر التعامل الشخصي:

بخلق محكات ثقافية، أصبح التحدي الآن هو تنفيذ تلك المحكات في المنظمة.. قرَّرنا أن الطريق لترسيخ المحكات قد يكون من خلال تضمينها في تعاملات الفريق في الشركة، وباستخدام البيانات من فريق الإدارة التنفيذية للمبيعات والموارد

البشرية، قرَّرنا أن تنفيذ المحكات قد يحدث بشكل أكثر فاعلية من خلال تعاملات الفريق أحرى من التعاملات الشخصية. كان معتقدنا أن الأشخاص في منظمة المبيعات غالبًا ما يعملون كأعضاء مكملة للفرق بالشركة. تركز فرق مختلفة على المبيعات إلى أجزاء مختلفة من السوق (مثل الخدمات المالية، أو الحكومة المحلية)، وإلى أنماط مختلفة من العملاء (مثل العملاء الكبار أو الكثير من العملاء الأصغر)، وعليها يتم تطبيق طرق مختلفة من قبل كل فريق للمبيعات.

طلب مدير الإدارة (MD) وفريق الإدارة التنفيذي للمبيعات، من كل فريق مبيعات صياغة تعامل الفريق، وقد اقترحنا أن تعاملات الفريق يجب أن تكون مرجعية واحدة على الأقل لكل محك، وأنها يمكن أن تشمل أشياء ليس لديها ما تفعله بشأن محكات الثقافة. وكان هدفنا أن يصف كل تعامل فريق السلوكيات التي يتعهد بها كل فريق بوصفها الإسهام الذي يقدمونه لتحسين الأداء بالشركة.

وبمجرد صياغة تعامل كل فريق، تصبح هي طريقة العمل التي يتعهد بها الفريق، وقد تستخدم حينئذٍ لدعم التغيير في الشركة، وكان أحد التطبيقات المتكررة التي تستخدم فيها الفرق، تعامل الفريق هو طريقة مراجعة أداء الفريق في نهاية الاجتماعات.

في عينة تعامل الفريق المبينة في الشكل (12–9) تعهد الفريق بإعطاء أي فريق آخر تغذية استرجاعية بشأن إسهاماته. وفي ختام اجتماعات الفريق، يطلب الحاضرون من بعضهم البعض تغذية استرجاعية حول إسهامهم، وكذا يتحققون من ما إذا كان كل طرف أفصح عما في نفسه للطرف الآخر أم لا. في بعض الفرق كان تعامل الفريق يوضع على جدول بياني في مستهل الاجتماعات ويستخدم كطريقة لتحديد الفرص أثناء الاجتماعات؛ حيث قد يفتح الأفراد شبكات اتصالهم مع بعضهم البعض.. قد يشير ذلك إلى الجميع؛ حيث يتوقع منهم أن يشاركوا في الاتصالات، وهكذا.

التحقت كافة الفرق بتعاملات الفريق، بما فيها فريق الإدارة التنفيذية للمبيعات، وتلك الفرق تمَّ تكوينها في غضون 9 أشهر من بدء برنامج تغيير الثقافة.

أدركنا مسبقًا أنه بينما تكون بعض فرق المبيعات متحمسة، ويكون سهلاً بالنسبة لها توضيح تعاملات الفريق، لا يكون البعض الآخر كذلك. وبالتالي قرَّرنا وضع أداة في المكان الملائم لتقديم النصيحة والدعم. وقد قامت منظمة المبيعات بالفعل بعمل شبكة اتصال لنحو (80) مقاتلاً لدعم تنفيذ المؤسسة الأوروبية لنموذج إدارة الجودة (EFQM)، وحيث إنه تمَّ اختيار المقاتلين بالفعل.

نظرًا لانفتاحهم للتغيير وقدرتهم على مساندة زملائهم، يبدو الأمر راجحًا/ حكيما لتقوية الأشخاص الموهوبين بالمجموعة لمساعدتهم على خلق تعاملات للفريق في المنظمة، ولجعل ذلك ممكنًا، أجرينا ورشة تدريبية من يوم واحد لجميع المقاتلين الثمانين الموجودين، لإعدادهم وتشجيعهم على تطبيق مهاراتهم لتنفيذ تعاملات الفريق.

وما إن اجتازوا اليوم التدريبي، قرَّرت (MD) التقدُّم إطلاق مبادرة تغيير الثقافة رسميًّا في وحدة العمل، وقد أعطى الإبقاء على المحكات منخفضة نسبيًا، أعطى عملية التغيير نكهة اختيارية خاصة، وبينما يخضع البعض للاختبار الأولى لمحكات الثقافة، فإنَّ عدد قليل نسبيًّا ينخرط بشكل أكبر في الموجة الأولى لخلق تعاملات الفريق، حينما اخترنا الفرق لاختبار المؤشرات السلوكية مبدئيًّا، كنا نقصد من ذلك الفرق التي تبدو مؤثرة، ويبدو أنها نماذج في المنظمة، وبالتالي بدء هذا التنفيذ الأولى في خلق إشاعات بين الأفراد مما خلق لدى الآخرين حب الاطلاع بشأن ما يجري، وبدأ الكلام يتصاعد بشأن المحكات الجديدة -وبدأ الأفراد في توجيه الأسئلة.

وبمجرد أن أتم المقاتلون تدريبهم، أعلنت (MD) الطريقة لكل المنظمة في مؤتمر للمبيعات، وعملاً بنصيحة رئيس الموارد البشرية، تمَّ الالتزام بطريقة منخفضة،

وبالتالي؛ فإن هذا التخلل لا ينخفض مثل العديد من المبادرات السابقة في الشركة. وقد قام رئيس الموارد البشرية بذلك بطلب خاص يتضمن أن كل فريق لا بدَّ أن يصيغ تعامل فريقه. وقد تبع تقديم MD، تقديم آخر طرحه رئيس الموارد البشرية الذي عرض كيفية صياغة الفرق لتعاملات الفريق. وأوحى الأفراد كذلك بأن المقاتلين جاهزين ومدربين لدعم جهودهم.

نعتقد أن أحد أسباب نجاح البرنامج هو أنه بمجرد إعلان محكات الثقافة الجديدة، طلب من الأفراد عمل تعاملات الفريق الخاصة بهم بأنفسهم، وقد زادت القوة الدافعة لإجراء المحكات الثقافية كنتيجة للاختبار الغير رسمي الأولى لتلك المحكات. وكان هناك دعم حول المنظمة، وكنا واثقين من الاختبار السابق أن المحكات قد آثرت في عاطفة الأفراد. وقد تضمن الانطلاق المنخفض للثقافة الجديدة المأمولة مهمة خاصة لكل فرد –لصياغة تعامل الفريق، وكذلك؛ فإن الدعم كان متوافرًا من داخل المنظمة من المقاتلين. ولرفع تأثير، منح كل موظف أسطوانة مدمجة (CD)، تحتوي الأفكار الرئيسية حول الحاجة لتغيير الثقافة، والمحكات الثقافية، ووصف التعامل الشخصي والتعليمات بشأن كيفية صياغة تعاملات الفريق.

وخلال خريف عام 2004م، أتممت كل الفرق تقريبًا في Royal Mail Sales تعاملات الفريق الخاصة بها، وكانت التغذية الاسترجاعية الثابتة التي حصلنا عليها من الأفراد هي أن الطريقة صحيحة، وأن تعامل الفريق كان أداة فعَّالة لتنفيذ طرق جديدة للعمل.

أسباب نجاح برنامج تغيير الثقافة:

هناك علامات عديدة أن التدخُّل بتغيير الثقافة قد أضاف قيمة ملحوظة للمنظمة، وأوضح تلك العلامات هي أن الأفراد الذين يعملون بالمبيعات يتحدثون حول المحكات الثقافية وحول تعاملات الفريق. وهذا ليس واضحًا فحسب بالنسبة

للأفراد داخل القسم، وإنما كذلك بالنسبة للأفراد في الأقسام الأخرى من Royal Mail Sales الذين يعملون ويتفاعلون مع قسم المبيعات.

أما التغذية الاسترجاعية من رئيس الموارد البشرية ديفيد برنس هي أننا أحرزنا تقدُّمًا أسرع مما كنت أتوقع حينما بدأنا، والآن أجد أننا وصلنا إلى حيث اعتقدت أنه سيستغرق من 18 شهر إلى عامين حتى نصل إليه، لكنه لم يستغرق سوى 12 شهرًا.

وواصل ديفيد حديثه قائلاً: «كان مفتاح التقدُّم السريع من وجهة نظري هو الطريقة التي اتخذناها، والتي أوضحت للناس أننا جادون بشأن تغيير السلوكيات وبشأن إيجاد الاتجاه، لكننا أيضًا كنا جادين بشأن عدم إملاء تلك السلوكيات.

لقد أشركنا أشخاصًا في وقت مبكر جدًّا لصياغة السلوكيات، وكان لدى اللجنة التنفيذية تغذية استرجاعية صعبة للغاية فيما يخص استيعابها والإجابة عليها. وقد أقروا أنهم قد آمنوا بالفكرة تمامًا، وأنهم استجابوا لها بشكل إيجابي وتعلموا منها».

وفي وقت الشك والاضطراب، كان الأفراد بحاجة لشيء يثبت أن ما يقال مختلف الآن، وقد منحتهم المحكات الثقافية إطارًا يقبلوا به، شيء بإمكانهم أن يأخذوه ويستخدموه بصفة يومية وشخصية.

لدى Royal Mail Sales نظام قياس لتقييم كيفية تغير آراء والتزام الموظف بمرور الوقت، وهذا النظام معروف بـ(عبِّر عن رأيك) أو HYS. ويعلق David على النتائج قائلاً: «تحسنت نتائج نظام (عبِّر عن رأيك) إلى حد نموذجي عبر القياسات الرئيسية بحوالي 30 بالمائة. وإذا ما أخذنا بعين الاعتبار أننا كنا ننتهي من برنامج تغيير كبير، ونشعر بتأثيرات عدم الانتظام، فهذا يعد إنجازًا حقيقيًّا.. أشعر أن المحكات الثقافية قد أعطت الأفراد شيئًا ملموسًا للعمل به، كما أنها ساعدتهم على فهم عالمهم الجديد والكيفية التي يريدون العمل بها فيه».

حسب رأي MD للمبيعات، فإنَّ تنفيذ محكات الثقافة يعد أحد العوامل المساهمة في تحقيق وحدة المبيعات بالشركة أهدافها بنجاح في عام 2005م.

➤ تعتقد أن هناك سببين رئيسيين لنجاح برنامج تغيير الثقافة:

أولهما: استخدام تعريف الشركة المبسط للثقافة الجديدة المرجوة والتي تعتمد على المحكات. إنَّ المحكات الثقافية الثلاثة بسيطة ومباشرة، وبذلك يسهل فهمها، وقد تمَّ اختبارها بعناية، لذا فإن الأفراد بالشركة قد يكونوا على ثقة من أنهم مناسبين للمهام والتحديات التي تواجهها الشركة. وللتأكد من أن المحكات كانت مناسبة في الشركة، قمنا بإعداد قائمة بالمؤشرات السلوكية لكل محك، ويمكن تطبيق واحد أو اثنين من تلك المؤشرات على أي دور أو أي مستوى في المنظمة. وكنا سعداء على وجه الخصوص لأن اللجنة التنفيذية كانت تريد ثلاثة محكات فقط، مما أكَّد أنه من السهل التحدُّث حول الثقافة الجديدة، وأن كل فرد بإمكانه فهمها. وهذا يتعارض مع تعريفات الثقافة المقدمة من قبل بعض المنظمات والتي تحوي قوائم قد تصل إلى اثني عشر عاملاً ثقافيًا مختلفًا، لكننا نرى أن تحديد الثقافة المرجوة الجديدة بثلاثة محكات يعني أن الأفراد بإمكانهم تذكُّرها، وبالتالي تزيد احتمالات التحدُّث عنها والعمل بها.

ثانيًا: لقد استخدمنا التعامل الشخصي في شكل تعامل الفريق لتحقيق التغيير الثقافي، وأحد أكبر الأسباب لإخفاق العديد من برامج تغيير الثقافة هو أنها تبقى نظرية -تبعد عما يفعله الناس يوميًا في عملهم، وبسؤال جميع الفرق أن يصيغوا تعاملات فريقهم، تشجع الأفراد على إحياء المحكات وجعلها جزءًا من الطريقة التي يعملون بها، وتتمثل قيمة تعامل الفريق في أنها ركَّزت على الثقافة الجديدة المرجوة التي تصفها المحكات، وبالتالي ركَّزت عليها في حياة كل فريق بالشركة. وبشكل هام، شجَّعت طريقة التعامل الشخصي للأفراد لصياغة وتشكيل المحكات الثقافية إلى أشياء ذات معنى بالنسبة لهم.

إنَّ أحد السخريات التي تظهر في برامج تغيير الثقافة هي أنه يتم تنفيذها بطريقة السلطة والسيطرة، وكما هو المعهود، ما يحدث هو أن وكلاء التغيير الداخليين أو الخارجيين يصممون الثقافة الجديدة وعندئذٍ يدافعون (هذا ما يجب أن تؤمن به الآن وتنفذه)، وباستخدام طريقة تعامل الفريق، نقوم بتشجيع الفرق على دمج الثقافة المرجوة الجديدة بطريقة تُلائم وظائفهم وحياتهم العملية.

➤ اعتبار الثقافة التعامل الشخصي السائد:

يصف تعريف ثقافة المنظمة الوارد في مستهل هذا الفصل، الثقافة باعتبارها «الافتراضات الضمنية المشتركة المكتسبة التي يعتمد عليها الأفراد في سلوكهم اليومي»، وأفترض أن كلمات (افتراضات ضمنية) يمكن إحلالها بـ(التوقعات والتعاملات الشخصية)، وعندئذٍ فقد يكون تعريف الثقافة كما يلي: «الثقافة هي التوقعات المشتركة المكتسبة والتعاملات الشخصية فيما بين الأفراد في المنظمة، حول ما يتلقونه وما يتوقع أن يسهموا به، وعليها يعتمد الأفراد في سلوكهم اليومي».

➤ اقترح أن تعريف الثقافة على هذا النحو به عدد من الفوائد الهامة:

أولها: أنه أكثر وضوحًا حول ماهية الثقافة؛ إنها تعبِّر عن كافة التوقعات التي يفكر بها الأفراد، وعن الكيفية التي يجب أن يتصرف بها الشخص.

وأهم من وضوحه، فإن تعريف ثقافة المنظمة يقدم رؤية أكثر ديناميكية للثقافة؛ حيث تركز التعريفات التقليدية للثقافة على الطريقة التي يتصرف بها الأفراد على نحو نموذجي في المنظمة، وكما أشرنا سلفًا في الفصل الثالث، فإنَّ التعامل الشخصي هو عملية مزدوجة الاتجاه؛ فهي حول ما تقدمه المنظمة للفرد، وما يقدمه الفرد للمنظمة.

إنَّ إضافة رؤية التعامل الشخصي إلى الطريقة التي نفكِّر بها حول الثقافة يوفر رؤية مزدوجة الاتجاه. وعلاوةً على الرؤية الحالية المستندة إلى الكيفية التي يتصرف بها الأفراد (والتي يشملها التعريف المعتاد للثقافة)، فإن رؤية التعامل الشخصي

تضيف مكونًا يتعلق بما هو متوقع من الثقافة أن تفعله للفرد، وكذلك ما هو متوقع من الفرد أن يسهم به في الثقافة، وبذلك أصبحت رؤيتنا للثقافة أرحب وأكثر شمولاً.

تشدد الرؤى التقليدية لثقافة المنظمة على السلوك النموذجي للأفراد داخل المنظمة، لكن إذا نظرنا إلى الثقافة عبر التعامل الشخصي، يتضح أنها تضيف مكونًا لما تفعله الثقافة للأفراد، وبالتالي؛ فإن هذه الرؤية المزدوجة للثقافة تأخذ بعين الاعتبار أكثر مما تهتم به الرؤية التقليدية.. يوضح الشكل (9-3) مكونات ثقافة المنظمة.

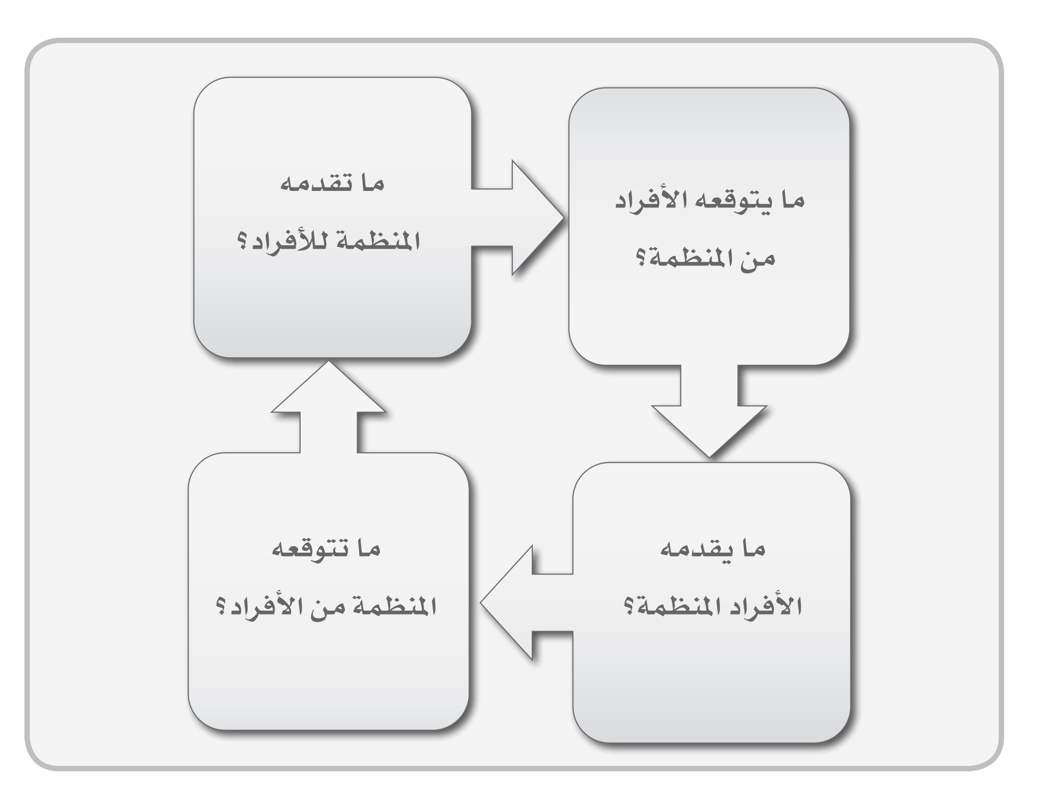
ويمثل النظر إلى ثقافة المنظمة برؤية أوسع، فإنَّ هذا النموذج يقدِّم بعض الإشارات العملية الحقيقية لفهم كيفية إمكان تغير أو دوام الثقافة.

إذا كان الهدف هو الإبقاء على النموذج المفترض للثقافة، حينئذٍ يمكن أن تركز الإجراءات على أحد الصناديق /المربعات الثلاثة: (ما تقدمه المنظمة للأفراد)، (ما يتوقعه الأفراد من المنظمة)، (ما تتوقعه المنظمة من الأفراد)؛ حيث لا يمكن للمنظمة أن تؤثر مباشرة فيما يقدمه الأفراد للمنظمة؛ حيث إنَّ

المجال الثاني للتدخُّل: هو التواصل مع الأفراد لإخبارهم بما يمكن أن يتوقعوه من المنظمة بشكل شخصي، وأحد هذه الأمور الواضحة التي يمكن أن يتوقعها الأفراد هي التأكيد على الفوائد والقيمة التي تعود على الأفراد جراء العمل في فرق -مثل دعم شخص أكثر، تعلم أكثر واكتساب عدد أكبر من الخبرات الاجتماعية في العمل. وقد يركز المجال الأخير على ما تتوقعه المنظمة من الأفراد. وفي هذه الحالة، قد تؤكد المنظمة أنها تتوقع أن يقدِّم الأفراد سلوكيات الفريق ذات الأنماط المعينة -مثل اتخاذ قرارات الفريق أو أن الأشخاص يدعمون زملاءهم بطرق معينة.

هذا قرارهم/حيث يرجع ذلك لهم.

هناك مثال بسيط؛ تؤكد الثقافة على أهمية العمل الجماعي، وبالتالي فإنَّ الطريق لتعزيز ثقافة العمل الجماعي قد يركز على أي من هذه المربعات الثلاثة، وقد تركز المنظمة على ما تقدمه للأفراد، لذا تشجعهم على التصرُّف بطريقة أكثر جماعية. وقد يتضمن ذلك تدريبًا، وتنظيم الأفراد في فرق عمل مستقلة، توفير فرص للأفراد للعمل في فرق إضافة إلى فرقهم الرئيسية -في مشروعات على سبيل المثال.



شكل (9-3)

رؤية التعامل الشخصي لثقافة المنظمة

تكمن أهمية رؤية التعامل الشخصي للمنظمة في أنها توسِّع رؤيتنا للآراء

التي لدينا للإبقاء على ثقافة معينة في منظمة.. رغم ذلك، وبشكل مساوٍ، فإنه يمكن استخدام تلك الرؤية لتشجيع رؤى مختلفة بشأن أفضل الطرق لتغيير ثقافة منظمة.

تتضمن الرؤية التقليدية للثقافة المنظمة أنه يجب تركيز الانتباه على مربع (ما تتوقعه المنظمة من الأفراد)، وهذا تركز عليه العديد من برامج تغيير الثقافة على وجه القصر، ورغم ذلك؛ فإن رؤية التعامل الشخصي توسِّع من رؤيتنا لتشمل المربعين الآخرين (ما تقدمه المنظمة للأفراد)، و(ما يتوقعه الأفراد من المنظمة).. أعتقد أن تلك الرؤية الأرحب من الثقافة تخلق خطوة مفيدة في طريقنا للفهم، وللتفكير والأهم لتغيير الثقافة.

➤ ملخص الفصل:

تشير فكرة ثقافة المنظمة إلى القواعد الغير رسمية التي تحكم السلوك في فريق أو في منظمة، ويعبِّر عنها عاميًّا بأنها (الطريقة التي يتم عمل الأشياء بها هنا).. إنَّ ثقافة المنظمة، حتى ولو لم نكن مدركين لها، فهي شيء نجرِّبه على ثلاثة مستويات مميزة:

- المصنوعات اليدوية - الأشياء المادية، المكاتب، الألوان في المنظمة.
- القيم المعبر عنها - وتشير إلى القيم المنعكسة في الطريقة التي يتصرف بها الأفراد مع بعضهم البعض أو مع العملاء.
- الافتراضات الأساسية هي الأفكار والمعتقدات الرئيسية القليلة التي تشكل أساسًا لكيفية عمل المنظمة.
- يتضمن تغيير ثقافة منظمة جعل أفرادها يغيِّرون سلوكياتهم والانخراط عاطفيًّا فيما هو متضمن، وليس فهم السبب المنطقي للتغيير فحسب.. هناك ثماني خطوات رئيسية للتغيير يمكن استخدامها لزيادة احتمالية التغيير الناجح في المنظمة.

- يتبع الحاجة لتغيير الثقافة في (Royal Mail Sales) إعادة تنظيم هيكلي، وبينما يبدو ذلك أنه يضع الأساسات، إلا أنه في حد ذاته كافٍ لخلق السلوك المطلوب للنجاح التجاري في السوق التنافسي الجديد الذي تواجهه Royal Mail.

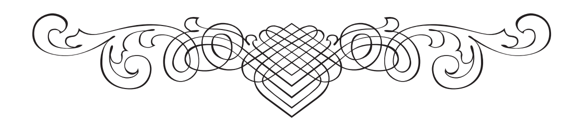
- بعد الحصول على التزام الفريق بهدف تغيير الثقافة، يجري المستشارون بحثًا فيما بين الموظفين، وكذلك تحليل خطة الشركة لتحديد الأولويات الحاسمة لثقافة الشركة المرجوة الجديدة. وفقًا لنتائج البحث، نحدِّد ثلاثة محكات ثقافية قوية بسيطة تستحوذ على التغيرات المطلوبة في الثقافة: دفع الـp، الطابع الشخصي، وبسط مناطق الراحة.

- يوافق فريق الإدارة التنفيذي للمبيعات على المحكات لذا نقوم باختبارها بحضور عدد من اجتماعات فريق المبيعات بالشركة، وباستخدام التغذية الاسترجاعية الناتجة عنهم، أدخلنا تحسينات على المحكات وقدَّمنا عددًا قليلاً من المؤشرات السلوكية لكلِّ فريق تنطبق على الوظائف مختلفة المستوى في الشركة.

- وعندئذٍ تبدع فرق المبيعات في وحدة الشركة تعاملات الفريق باستخدام أداة تعامل الفريق، وقد طلبنا من الفرق الإبقاء على تعامل الفريق بسيطًا، وتضمين مفردة واحدة على الأقل من كل محك من المحكات. وسمحنا لهم بالخيار لتضمين بعض مفردات التعامل الشخصي التي ليس لديها ما تفعله مع المحكات إنْ لم تكن مرغوبة، وقد تلقى 80 مقاتلاً بالشركة تدريبًا لدعم وتسهيل خلق تعاملات الفريق.

- تبدو ردود الأفعال على برنامج تغيير الثقافة الكلي إيجابية إلى حد كبير، وقد قيم كل من MD ومدير الموارد البشرية، النتائج التي حقَّقناها للشركة، ويرجع جزء كبير من نجاح المشروع إلى بساطة المحكات، الطريقة التي نقوي بها المحكات في فرق الشركة من خلال تعامل الفريق والطريقة التي نبني بها القوة الدافعة للتغيير.

- يعرض الجزء الأخير من الفصل تعريف جديد لثقافة المنظمة: الثقافة هي التوقعات المشتركة والمكتسبة والتعاملات الشخصية فيما بين الأفراد في المنظمة، حول ما سيتلقونه وما يتوقع أن يسهموا به، وعليها يعتمد الأفراد في تصرفاتهم اليومية، ولهذا التعريف فوائد ضرورية لتغيير المنظمة.



الفصل العاشر



يتزايد تمثيل الموارد البشرية في الوقت الراهن على مستوى الشركات من خلال تعيين مديري موارد بشرية، بينما كان هذا استثناء منذ سنوات قليلة، ويظهر هذا التغيير بطريقة ملموسة للغاية أن المنظمات بحاجة لتمثيل الموارد البشرية في مناقشات الأداة العليا لما يبدو أنه الشيء وهو ما أصبح أمرًا ظاهرًا وملموسًا بالنسبة لمعظم الشركات.

يتزايد تمثيل الموارد البشرية في الوقت الراهن على مستوى الشركات من خلال تعيين مديري موارد بشرية، بينما كان هذا استثناء منذ سنوات قليلة، ويظهر هذا التغيير بطريقة ملموسة للغاية أن المنظمات بحاجة لتمثيل الموارد البشرية في مناقشات الأداة العليا لما يبدو أنه الشيء وهو ما أصبح أمرًا ظاهرًا وملموسًا بالنسبة لمعظم الشركات.

يوضح هذا الفصل دور وظيفة الموارد البشرية من خلال عدسات التعامل الشخصي، طرح بعض الأمثلة العملية، وهنا سنكتشف كيف تطورت وظيفة الموارد البشرية على أوجه أرحب من التعاملات الشخصية في العمل، وسنلقي نظرة على الكيفية التي يجب أن يكون بها التعامل الشخصي أحد البؤر الأساسية التي يركز عليها مسئولو الموارد البشرية.. أود أن أطرح افتراضًا في هذا الفصل وهو أن أحد الأهداف الأساسية لوظيفة الموارد البشرية هو مساعدة قادة الشركة على صياغة وإدارة التعاملات الشخصية مع الأفراد.

كيف تصيغ الموارد البشرية التعاملات الشخصية:

كانت أولى الوظائف التي شغلتها مدير دائرة الموظفين في شركة تدعى Fisons.. وفي الأسبوع الأول من عملي بالشركة.. قابلت أحد أكبر زملائي الجُدد الذي أجلسني وتحدَّث إليَّ حول عضويتي في صندوق المعاش بالشركة، وبعد تمهيدات مختلفة، مثل كتيب يصف قواعد صندوق المعاش بالشركة. واصل حديثه حول المال الذي قد تضيفه الشركة إلى معاش. يبدو هذا كله منطقيًا، إلا أن الرقم الذي أدهشني كان حسابه أنه استناد إلى أول راتب لي ما، فإن ما يمكن الحصول عليه حينما أحال على المعاش عام 2014م يكون 1122دولار كل عام.

لم يكن اندهاشي أن معاش قد يمكن حسابه بدقة بالغة، أو حتى بسبب مبلغ 1122 الذي سيكون بعد خصم نحو 60بالمائة من راتبي، لكن ما أدهشني هو الافتراض الضمني هو أن عند انضمامي للشركة في عمر 23، سأبقى بها لمدة 42 سنة قادمة حتى أحال على المعاش.

في هذا الوقت لم تكن فكرة العقد النفسي المبتكرة مؤخرًا تعني شيئًا بالنسبة لي.. لكني أدركت مؤخرًا أن هذا الحوار كان توضيحًا رائعًا للطريقة التي يعزِّز ويشجِّع بها الأفراد في دائرة الموظفين (كما كانت تطلق عليها الموارد البشرية) العقد النفسي أو التعامل الشخصي. وفي هذه الحالة الخاصة افترض زميلي أنه بالانضمام ستكون الشركة الناجحة هي الشركة التي أود، بالطبع، أن أقضي بها حياتي العملية بكاملها. من المسلم به أن الشركة قد تواصل ازدهارها، وأني حينما أقوم بدوري، فأنا بحكم الطبيعة أودُّ أن أستمر في وظيفتي حتى تقاعدي.

وكابن لأبوين لاجئين –الذين هاجروا عبر أوروبا إلى بريطانيا للهروب من محرقة اليهود– نشأت أدرك عدم ديمومة الأشياء، ورغم ذلك، أخبرني زميلي الجديد بكل جدية بأن المعاش المتوقع من الشركة بحلول العام 2014م سيكون 1122 كل عام.

تحدَّثت إلى بعض من أصدقائي حول معاشي المستقبلي، فضحكنا جميعًا.. ما أضحكني فعلاً كان التعامل الشخصي (رغم أني لم أكن أفهمه) الذي تفرضه المنظمة: مهنة طوال الحياة تقدم لي في نهايتها، في وقت محدد، دخل إعاشة جيد نوعًا ما. وقد أظهرت الأحداث اللاحقة أن ضحكي كان ملائمًا: فمنذ ذاك الحين شغلت سبع وظائف كاملة مع سبع شركات أخرى، وقد اختفت شركة Fisons الآن. ولا أعرف بالضبط ما حدث لصندوق المعاش الأصلي.

كان حواري مع زميلي، ومع الآخرين الذين التحقوا بالشركة بمنتهى الجدية؛

حيث عكس إيمانًا حقيقيًا بين أفراد الإدارة وقت انضمام فرد جديد إلى شركة مثل Fisons، أنهم سيظلون بالشركة حتى التعاقُد.. في حين كان الحوار حول كيفية إدارة صندوق تمويل المعاش، إلا أنه على مستوى أعمق كان يدور حول التوقعات المتبادلة والتعامل الشخصي الذي أتوقعه مع المنظمة.

➤ إعادة صياغة التعاملات الشخصية في إحدى المنظمات:



بالنسبة لغالبيتنا، يشتمل العمل على بعض الأوقات العظيمة، وأوقات أخرى نشعر خلالها أننا أقل إيجابية بشأن ما نقوم به، ومنها بالنسبة لي، حينما كنت مدير دائرة الموظفين في عمر 30، خرق التعامل الشخصي الذي كانت الشركة قد عقدته مع بعض الأفراد.

في أوائل الثمانينيات، عملت في شركة ICL، وهي شركة كمبيوتر كبيرة بالمملكة المتحدة، والتي كان يعمل بها نحو 30000 موظف عام 1979م. وبحلول عام 1984م انخفضت القوة العاملة إلى 22000موظف، وكان جزءًا من عملي أن أوفر موظفين أكثر من الحاجة، وقد أخبر مدير كبير العاملين في اجتماعات حاشدة أنهم زائدون عن الحاجة، وكانت مهمتي إجراء حوارات فردية مفصلة مع الزملاء حول التوقيت، جزاء المغادرة، خيارات المعاش، السماح بالأجازة، والدعم الذي سيتوفر لهم للبحث عن وظيفة.

لم تكن الحوارات حول إنهاء توظيف أفراد في نفس عمري أو أصغر مني سنًا،

لكنها مقبولة. وكان الأمر مختلفًا تمامًا بالنسبة للأفراد الذين عيَّنتهم الشركة منذ الستينيات، وكان يسيطر عليهم انطباع أن الانضمام إلى ICL كشابٍّ أو كفتاةٍ، يضمن وظيفة طوال الحياة. أما حوارات الوفرة مع أفراد في الأربعينيات والخمسينيات من عمرهم، ومن ذوي الالتزامات العائلية الهامة، كانت أمرًا مختلفًا وفي حين سيطر كل فرد تحدَّثت إليه على أعصابه، كنت أعرف أن الكثيرين منهم يشعرون بكرب حقيقي فيما يخص مستقبلهم.

وفي حين قدَّمت الشركة بنودًا ماديةً معقولة، وقمت أنا وزملائي بما في وسعنا لدعم الأشخاص الذين فقدوا وظائفهم، كنا نعلم أننا نقضنا توقعات الكثيرين الذين كرَّسوا حياتهم للشركة.. كانوا يظنون أن وظيفتهم ستدوم مدى الحياة.. تحدَّثت إليهم بالتفصيل حول كيفية انتهاك تلك التوقعات وبنود مغادرتهم.

إنَّ الحقيقة الأساسية هي أن مهمة التحدُّث حول بنود المغادرة مع هؤلاء الأشخاص أظهر أن العمالة الزائدة ساعدت الشركة على خرق التعامل الشخصي الذي عقدته مع عدد من الأفراد.

وقد اشتملت تجربتي في مجال دائرة الموظفين أثناء عملي في ICL، لحُسن الحظ على أنشطة أخرى تؤدي وتعزِّز التعامل الشخصي الإيجابي بين الأفراد والشركة، وأحد هذه الأنشطة الجديرة بالذكر هو إدارة مراكز تقييم وتطوير لتحديد من يستحق الترقية، وقد ساعد هذا النشاط المنظمة في الإيفاء بتعاملها الشخصي مع الأفراد أحرى من نقضه معهم.

أوردنا نموذجين شخصين انخرطت فيهما الموارد البشرية عن كثب في صياغة أو خرق التعاملات الشخصية مع الأفراد، لذا بإمكاننا أن نتحوَّل الآن إلى رؤى أرحب لوظيفة الموارد البشرية ودورها في الشركة.

➤ تحوُّل وظيفة الموارد البشرية إلى وظيفة للرفاهية:

من المقبول بوجه عام أن دور دائرة الموظفين أو إدارة الموارد البشرية قد تطور بشكل ملحوظ منذ أن نشأ في أواخر القرن التاسع عشر، وقد جاء هذا التطور عبر ثلاث مراحل رئيسية وهي:

دور الرفاهية الأصلي الذي يتضمن اهتمامًا بالموظفين، دور يتضمن احترافية متزايدة سأسمِّيها لاحقًا (إدارة الموظفين الاحترافية)، ونشأة حديثة للموارد البشرية التي تتضمن إسهامًا في توجيه الشركة، وغالبًا ما يسمَّى ذلك إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM)، التي سوف ندرسها لاحقًا في هذا الفصل.

شهد النصف الثاني من القرن التاسع عشر نشوء وظيفة الرفاهية بين الاهتمامات الصناعية التنويرية، خاصة بين Quakers -مثل مصنع شيكولاته كادبوري، ومصنع حبوب الإفطار Quakers Oats، وكان عمال الرفاهية في الأصل من النساء من عائلات مالكة، لكن تمَّ تعيينهم في الشركات الأكثر تقدمية في وقت كانت فيه الساعات طويلة، وكانت ظروف المصنع قاسية وبغيضة ومتقلبة. كان دور عاملين الرفاهية هو العناية بالرفاهية البدنية والعقلية للموظفين -مثل تقديم المساعدة حينما يكون أحدهم مريض، أو أصيب بإعاقة أو يواجه ظروف شخصية كارثية.

وكذلك كان دورهم يتمثل في إدخال بعض الإنسانية إلى التعامل الشخصي الجاف الذي تقوم به معظم منظمات العمل، وفيما يخص الأنماط الأربعة من التعامل الشخصي والمشار إليه في الفصل السادس (العلاقة، العرف، المستأجر، التطوري)، كان عامل الرفاهية يقوى بالأساس التعامل الشخصي من نمط العلاقة، وهذا يتضمن المشاعر والثقة، وكذلك كان عمال الرفاهية يقدمون دعمًا عاطفيًّا وماديًّا وتعزيزًا لمن هم بحاجة حقيقية له.

إدارة الموظفين الاحترافية:

من نهاية الربع الأول من القرن العشرين وحتى نهاية القرن، تطوَّرت أقسام الرفاهية القديمة إلى أقسام موظفين تزايدت مهنيتها، وقد حدث هذا التطور في ثلاثة مجالات مميزة وهي: دعم الإدارة العلمية، وتنفيذ التقنيات والطرق المعيارية في إدارة الأفـراد، والانـخـراط فـي عـلاقـات صناعية.

وكـان أحـد الـتـطـورات الـهـامـة فـي الإدارة الصناعية هو طرح اختبار القياس السيكولوجي للاختيار؛ حيث كان معهد علم النفس الصناعي في بريطانيا رائـدًا له في الثلاثينيات من القرن العشرين، وكذلك تنفيذ التقنيات والأساليب المعيارية مثل عقود الموظف، والتقييم الوظيفي، وإجراءات الشكوى، والإجراءات التأديبية، وغيرها.

وكان الهدف هو توفير أساليب وإجـراءات للتعامل مع العدد الكبير لقضايا الأفراد، ويتركز المجال الأخير لاحترافية /لمهنية الموظفين على العلاقات الصناعية، مثل الاتفاقات الإجرائية للمقايضة الجمعية وإدارة النقابة التفاوضية.

إنَّ الدافع لوضع معايير للعلاقات الصناعية كان لتمكين الإدارة من استعادة السيطرة على موقع العمل استجابة للطلبات والضغوط المتزايد من جانب الموظفين ومن ممثلي نقابة التجارة.

تتضمن المهنية المتزايدة لإدارة الموظفين أربعة أنماط من التعامل الشخصي، إلا أنه هناك تركيزًا خاصًا على التعاملات الشخصية من النوع التقليدي والمستأجر. يؤكد التركيز على الإجراءات المعيارية والعلاقات الصناعية، على خلق تعاملات شخصية تقليدية مع تأكيدها على قواعد وعمليات التعامل مع الناس، وكذلك التأكيد على العدالة والمساواة، ونظرًا للعديد من الإجراءات المنصوص عليها في

فقرة المكافآت المالية، وبالتالي؛ فإن هذا المجال يركز على التعامل الشخصي الخاص بالمستأجر مع التركيز على الراتب والمكافآت المالية للموظفين.

➤ عملية الموارد البشرية:

حينما يتضح الرباط بين التعامل الشخصي وإدارة الموارد البشرية على مستوى مرتفع، سنأخذ بعين الاعتبار الرابط على المستوى العملي في عمل الموارد البشرية. ويسهم هذا العمل، مثل غيره من الأعمال الأخرى في العملية أو في الإنتاج. وفي حالة الموارد البشرية يكون الإنتاج هو إنتاج الأفراد في الشركة. وهو يبدأ بالتحاق الأفراد بالمنظمة ويشمل إنتاجهم في المنظمة حتى رحيلهم –إما بشكل طوعي أو إجباري.

➤ تسهم نشاطات الموارد البشرية في هذا الإنتاج بست طرق مختلفة وفق Ulrich and Brockbank :

- الاستقطاب
- الارتباط
- التدريب والتطوير
- الترقية
- الاستعارة
- طرد العمل

إنَّ عملية التعامل الشخصي في أربعة من تلك الأنشطة سيتم دراستها لاحقًا، وسنورد أمثلة عملية تظهر كيفية تشكيل تلك الأنشطة للتعامل الشخصي فيما بين الموظف والمنظمة.

➤ استقطاب أفراد إلى المنظمة:

كان يفترض أن جلب أفراد جُدد إلى المنظمة هو الشيء الوحيد الأكثر أهميةً، والذي يقوم به موظفو الموارد البشرية؛ حيث يتضمن اتخاذ القرارات بشأن كيفية توزيع الشركة إنفاقها على الموظفين، ويتضمن استئجار موظفين العلاقات بسوق العمل، جذب واختيار الموظفين الأكثر ملاءمةً لليوم وللغد، وتنصيبهم في المنظمة.

تستثمر المنظمات موارد متزايدة في اختيار الموظفين، وهذا يشمل استخدام

أساليب تقييم متقدمة مثل مراكز التقييم والقياس السيكولوجي، كذلك أعتقد أن أكثر الأساليب فاعلية وتكلفة هي المقابلات الشخصية الخاصة بالسلوك أو بالكفاءة، وقد أظهرت تلك الأساليب اختلافًا حقيقيًا في كفاءة المرشحين الذين يلتحقون بالمنظمة، إنْ تمَّ تنفيذها باحترافية، ومن خبرتي، فإنَّ استخدام أساليب تقييم متقدمة، بالإضافة إلى اتخاذ قرار سريع، يمكن كذلك أن يصنع اختلافًا عميقًا في جاذبية المنظمة بالنسبة للمرشحين -وتنطوي على تعامل شخصي أفضل.

دعيت أنا وزملائي للمساعدة في عملية اختيار شركة قانونية تتمتع باحترام في المملكة المتحدة.. أرادت المنظمة تحسين فاعليتها الاختيارية دون جعل عملية الاختيار معقدة أو ثقيلة إلى حد بعيد، وقد أوصينا بثلاث وسائل لتحسين الاختيار وهي: استبيان تفكير شفهي ذي مستوى مرتفع، ومناقشة جماعية واختبار القدرة على إدراك المناقشات المعقدة، وقدَّمنا تلك الوسائل في صيغة بليغة، بالإضافة إلى المقابلة الشخصية التي واصلوا استخدامها؛ حيث يقيم استبيان التفكير الشفهي قدرة الأفراد على حل المشكلات المعقدة، بينما تقيم المناقشة الجماعية قدرتهم على العمل والاتصال بالآخرين. أما أكثر الاختبارات التي أسعدتنا هو اختبار القدرة على فهم المناقشات المعقدة.. ووفقًا لتحليلنا لوظيفة محامٍ شابٍّ اعتقدنا أن المهارة الشخصية الحاسمة بالنسبة للمحامين هي القدرة على فهم لب المشكلات المعقدة، حتى على المستوى الأكبر، نعتقد أنها أحد المهارات الحاسمة للمحامي الناجح والشيء الذي يدعم استخدام المعرفة والخبرة القانونية.

كان أحد أهم نتائج تقديم عملية الاختيار هي تحسن كفاءة استيعاب الخريج في الشركة، لكن النتيجة الأقل توقعًا لكنها على نفس القدر من الأهمية هو معدل ارتفاع العروض المقدمة إلى ما يزيد على 80 بالمائة، وقد كانت الفائدة المرتبطة بذلك هي تحديد مرشحين من ذوي الكفاءات الأفضل للوظائف المعروضة، ووجود وظائف أقل بحاجة لعرضها نظرًا لمعدل القبول المرتفع.

إنَّ السبب في عرض الاستيعاب المتزايد هي أن المنظمات الأخرى قد جربت تقديم أساليب تقييم أكثر صرامةً وتناسبًا، ووفقًا لرؤية المرشح، فإنَّ استخدام أساليب اختيار أكثر صرامةً في الظاهر من الشركات الأخرى (ونقول في الظاهر لأن المرشحين لا يعرفون أساليب الاختيار الناجحة) توحي بأن المنظمة تقيم الداخلين الجُدد ودورهم في المنظمة بشكل فعلي.

وهذا يوحي بأن المنظمة تضع تأكيدًا أكبر على مربعين من التعامل الشخصي وهما (ما تتوقعه المنظمة مني) و(ما تقدمه المنظمة لي) أكثر من المنافسين. وعلى المستوى الأعمق فذاك ينطوي على أنه إنْ أرادت الشركة مني أكثر، وحينها فسوف تستثمر قدر أكبر من المال لتدريبي وتطويري، وبذلك تحصل على أكبر استفادة مني. ومن وجهة نظر خريج شاب؛ فإن هذه تعد أخبارًا جيدة، وإنَّ هناك تعاملاً شخصي شامل أفضل قد قدَّمته شركات أخرى.

إنَّ مثال الشركة القانونية يظهر كيف تؤثر أساليب وعمليات الاستقطاب على التعامل الشخصي، ووفقًا لوجهة نظر المنظمة، يقدِّم الاستقطاب إشارات فعَّالة لكيفية عمله، وما هو المراد والمتوقع من الأفراد؟ وبهذه الطريقة يبدأ الاستقطاب في صياغة سلوك الموظفين المأمول حينما يلتحقون بالمنظمة، ومن وجهة نظر الموظف المتوقع، فإن عملية الاستقطاب توفر المعلومات التي قد يستخدمها الفرد لتقرير ما إذا كان التعامل الشخصي في عرض الشركة هو ما يريده للعمل، وما إذا كان يجب قبول أي عرض وظيفي أم لا .

➤ البناء -التدريب والتطوير:

إنَّ الغرض من التدريب والتطوير هو زيادة مقدرة المنظمة، وكما هو المعهود يتخذ التدريب أحد النمطين؛ إما حضور الأفراد لبرامج تدريبية رسمية، أو يتضمن شرط توفير فرص للتعلُّم مباشرة من تجربة موقع العمل -مثل التعيينات قصيرة الأمد والمشروعات.

وتنطوي برامج التدريب المباشرة العديدة على تعامل شخص مختلف وجديد. حينما تبعث شركة بفرد إلى ورشة مالية لمديرين غير ماليين، فهي توفر للموظفين فرصة تطوير مهارات مالية جديدة، وفي ذات الوقت، هناك تغيير متضمن، سواء صرح به بوضوح أم لا، في التعامل الشخصي بين الموظف والمنظمة.

عند تنمية مهارات الفرد المالية، هناك رسالة ضمنية بأن الفرد يتحمل دورًا يجب أن يقوم به في إدارة الصالح المالي للشركة. بمعنى آخر، فإنه عن طريق تدريب الفرد على هذه المهارات الجديدة –يكون هناك توقع بأنه سيستخدمه في عمله. التعامل الشخصي هو أن تقدِّم الشركة للفرد تلك المهارات الجديدة –والتي من المتوقع أن تستغلها كجزء من عملك اليوم، وبعد حضور التدريب ستكون مسئولاً عن استخدام مهاراتك المالية لمساعدة الشركة على تحسين أدائها المالي.

يتمثل أحد الأهداف الرئيسية للتدريب والتطوير –حتى ولو لم يصرح بها بوضوح– في تزويد الفرد بالمهارات الجديدة التي لم تكن موجودة سلفًا، ومن المتوقع ضمنيًّا أن يستخدمها ويجعلها جزءًا من عمله، وكنتيجة للتدريب، هناك افتراض أن التعامل الشخصي حول مكونات وظائف الأفراد قد بدأ في التغير ليشمل استخدام المهارات المكتسبة حديثًا.

تاريخيًّا، كان أحد أجزاء من التعامل الشخصي المتضمن في المنظمة هو إدارة وظائف الأفراد، وأن تعتني بها المنظمة، وفي عام 1995م كان هناك إدراك لمدير الموارد البشرية أن محاولة المنظمة للإيفاء بهذا الجزء من التعامل الشخصي من طرف واحد لم يعد واقعيًّا. وبالتالي؛ فإن الهدف الرئيسي من الشركة هو تشجيع وإعداد مشاركي الإدارة على المستويين الأوسط والأعلى على تحمُّل المسئولية الشخصية لإدارة وظائفهم. وحينما ننظر إلى الأمر بطريقة أخرى، فإنَّ الهدف من البرنامج هو تغيير التعامل الشخصي، وبالتالي أصبح الموظفون الأفراد أكثر تحمُّلاً لمسئولية وظائفهم بشكل ملحوظ.

في حين نسمِّي البرنامج (ورشة تطوير)، إلا أنها تختلف على نحو ملحوظ عن مراكز التطوير التقليدية التي كما هو المعهود تستغرق ما يزيد على 70 بالمائة من وقت الورشة في تقييم مهارات المشاركين باستخدام اختبارات الشركة. ويتضمن هذا البرنامج حدثين يستغرق كل منها يومين، يفصلهما فترة أسبوع. وأكثر الأمور البارزة أننا نمضي أقل من يوم لتقييم مهارات الأفراد، لكننا نستغرق وقتًا أطول لتسهيل إظهار الأفراد أهدافهم الشخصية والحياتية بما فيها العمل، وكذلك اكتشاف قضايا وعوائق العمل الشخصي.

أصابت التغذية الاسترجاعية من المشاركين، مدير التدريب بالحيرة، فمن جانب، حصل البرنامج على تصنيف أعلى معدل من بين جميع البرامج التدريبية التي أجرتها المنظمة، وفي نفس الوقت، حصل البرنامج كذلك على عدد صغير من التصنيفات المنخفضة على كل حدث من شخص أو شخصين، وهذا ما حيرنا جميعًا -مَن يرعون البرنامج والمستشارون القائمون على إجراء البرنامج.

يمكن تفسير تلك النتائج الغير معهودة من خلال عدسات التعامل الشخصي، وفقًا للغالبية العظمى من المشاركين، فإنَّ البرنامج يقدِّم خبرة تعليمية قوية ستمكنهم من إعادة التفكير في كيفية إدارة وظائفهم المستقبلية على نحو أفضل، يرى غالبية المشاركين أن تجربة البرنامج كمفردة جديدة وإضافية تقع في مربع (ما تقدمه لي المنظمة).

ووفقًا لعدد صغير من المشاركين، نعتقد أن ورش التطوير قد اعترضت على أفكارهم بشأن التعامل الشخصي السابق الذي وعد برعاية المنظمة لوظائف الأفراد. بالنسبة لهؤلاء الأشخاص القلائل الذين لا يرحبون بتغيير المنظمة للتعامل الشخصي السابق، فإنَّ الورشة قد ترغب في أن تقلل المنظمة من المربع (ما تقدمه لي المنظمة)، وتزيد من المربع (ما أقدمه أنا للمنظمة).. حينما ننظر إلى الأمر بهذه الطريقة، فإنَّ تصنيفاتهم الأدنى للبرنامج تصبح مفهومة، وباستخدام هذه

المعرفة، قمنا بمراجعة المواد قبل الورشة وأولى جلسات الورشة.

تقدِّم الطريقة التي تدرب وتطور بها المنظمات أفرادها، رسائل عدة حول تعاملهم الشخصي مع المنظمة، ومن الضروري للغاية، كما اكتشفنا في ورش التطوير، أن التدريب والتطوير يمكن أن يقدِّم كذلك وسيلة فعَّالة للغاية لتغيير التعاملات الشخصية في المنظمة.

➤ الدعم -الترقية والتعاقب:

هناك العديد من النوافذ تقدِّمها المنظمات لتوفر مدخلاً مباشرًا إلى ثقافتها، أحد تلك النوافذ هي التخطيط المادي للمكاتب بما فيها منطقة الاستقبال، وحجرة هيئة المديرين، حتى لو لم يكن أي من المديرين موجودًا. وهناك نافذة أخرى تتمثل في كيفية إعداد الأفراد لمناصب مستقبلية عليا. من واقع تجربتي، يتم إعداد الأفراد للإدارة العليا التي تمثل صورة مصغرة للثقافة والسلوكيات الأكثر إجلالاً في الشركة.

وكما هو المعهود، يعكس الأفراد الذين يتم اختيارهم للالتحاق ببرامج ذات نطاق واسع للتوزيع، يعكس الصفات التي يقدرها الأفراد على قمة المنظمة، وهذا بسبب السعي الدائم من قبل الأفراد على قمة المنظمة للإبقاء على السمات المميزة لثقافة الشركة. إنَّ عملية اختيار الأفراد للالتحاق بتلك البرامج، سواء نظامية أو غير ذلك، تتضمن مباراة صفاتها بالصفات المأمولة للمنظمة.

حينما تقرِّر منظمة تنفيذ آليات وعمليات جديدة لاختيار الجيل القادم من ذوي المناصب العليا، دائمًا ما يحدث ذلك بعد مناقشات طويلة وساخنة بين الإدارة العليا. ولا تكون تلك المناقشات حول اختيار المواهب المستقبلية العليا، وإنما تكون في مناقشة ذات مستوى أعمق حول صفات وقيم الأفراد المستقبليين الأعلى تكون أساسية لتقدم المنظمة، دائمًا ما يكون تقديم نظام توزيع جديد أكثر من قرار

اختيار وتطوير الأفراد بطريقة جديدة.

أعرف شركة محاسبة كبرى، أصبحت فيها عملية اختيار الشريك أكثر تعقيدًا على مدى عدد من السنوات؛ ففي أوائل التسعينيات تمَّ طرح مركز تقييم الشريك، حيث يتم اتخاذ قرار ترقية الفرد إلى شريك. وبعد ذلك تمَّ إدخال مركز تطوير الإدارة العليا (وهو في جوهره مركز تقييم آخر) للأفراد قبل عامين من احتمال حضورهم مركز تقييم الشريك.

وكان أحد الأهداف الرئيسية لهذا الإجراء هو التخلُّص من الأفراد الذين من غير المحتمل أن يجتازوا مركز تقييم الشريك، وحينئذٍ سألني أحد الأشخاص من المملكة المتحدة أن أصمِّم وأنفِّذ ما يعرف بـ(مركز التطوير الشخصي) للأفراد قبل عام إلى عامين من حضورهم مركز تطوير الإدارة العليا، وعلى مدار سبع سنوات أو يزيد أحدث مركز تقييم الشريك عاقبتين إضافيتين للأفراد الذين سيتم اختيارهم في المراحل الأولى من وظائفهم.

خلال فترة النمو المتسارع في شركة IT، كان الأفراد يغيِّرون وظائفهم مرتين أو ثلاث مرات.. اشتملت التغييرات الوظيفية على ترقيات وزيادات بالراتب، وكانت الاستجابة العملية لقسم الموارد البشرية للتعامل مع سرعة التغيير الكبيرة وهي تقديم قانون بأن الفرد لا يمكن أن يحصل على ترقية حتى يقوم بإعداد زميل لتولي مسئولية وظيفته الحالية، مما خلق حافزًا جديدًا لتطوير الأفراد في المنظمة. وبالتالي فإنَّ عبء التطوير لم يعد يقع على الموارد البشرية أو على المنظومة، وإنما تقع المسئولية على الأفراد أنفسهم إنْ أرادوا المشاركة في فرص وظيفية جديدة في الشركة.

أما في المنظمات التي لا تتكرر بها الفرص الوظيفية الجديدة إلا قليلاً، فإن الرؤية السائدة للتطوير تتضمن اكتساب مهارات وخبرات جديدة من خلال التنقلات الجانبية، أحرى من دور على مستوى أعلى، ويتمثل دور الموارد البشرية

في مثل تلك الحالات في خلق آليات وعمليات للأفراد للتنقُّل في المنظمة لتولي وظائف في مجالات ليس لديهم أي خبرة سابقة بها.

تلك الأمثلة للترقيات والتعاقبات بالمنظمة توضح أهمية دور الموارد البشرية، في كل من تلك الأمثلة المختلفة، تلعب الموارد البشرية دورًا في وضع الآليات التي تنصب على احتياجات المنظمة.. كانت الموارد البشرية سبب مساعد للتغييرات في عمليات الترقية، وبالتالي كانت تقوم بتغيرات حاسمة للتعاملات الشخصية في المنظمة.

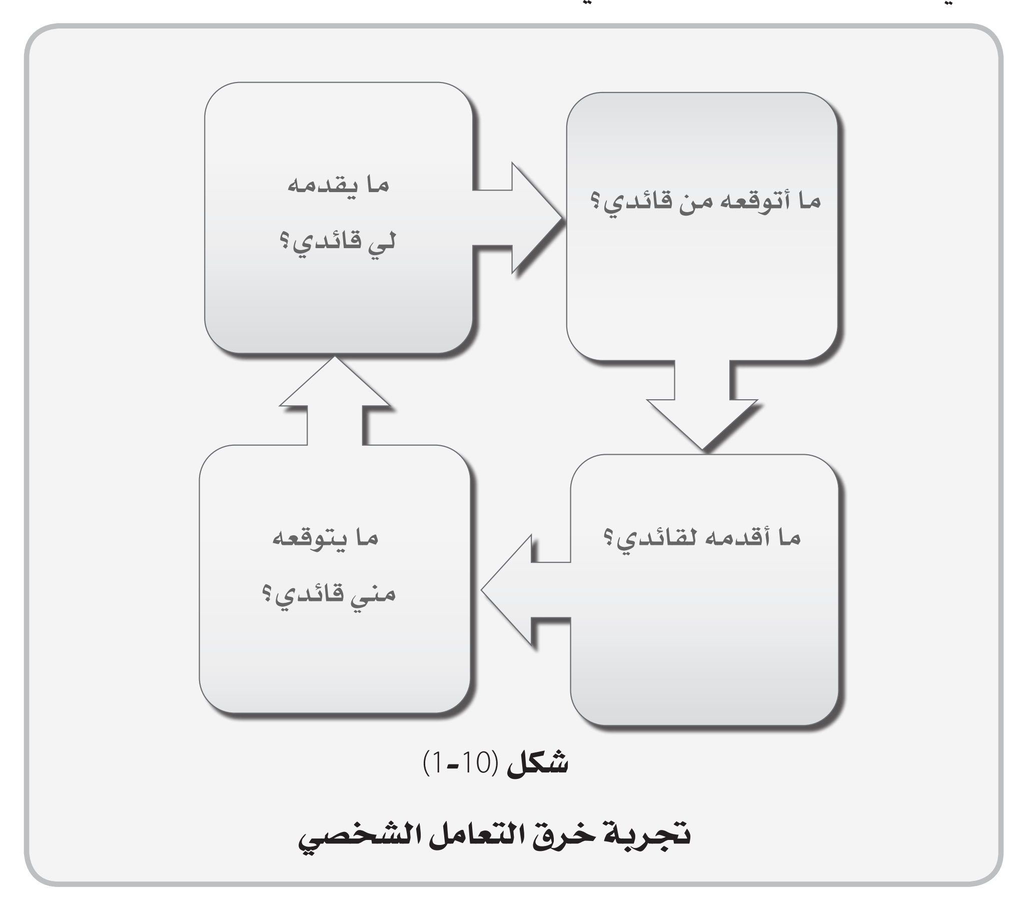
➤ الطرد - المغادرون من المنظمة:

يغادر الأفراد المنظمة؛ إما لأسباب طوعية أو أسباب إجبارية، فإنْ كانت طوعية، فإنَّ هذا يرجع لاختيار الفرد لحريتهم للانتقال إلى شركة أخرى أكثر إثارة أو أفضل، أو أن يحصلوا على مزيد من المال في شركة أخرى، أما إنْ كانت مغادرة الأفراد لأسباب إجبارية -كأن يقال لهم: إنهم عمالة زائدة نتيجة للاختبار المصغر أو تقليل التكلفة، وقد يتم طردهم بسبب أدائهم الهزيل.

أحد الأسباب الرئيسية لمغادرة الأفراد المنظمة طوعًا هو الشعور بأن التعامل الشخصي قد تمَّ خرقه أو انتهاكه، بينما قد يقول الأفراد في مقابلات الرحيل: إنه معروض عليهم وظيفة ذات إمكانيات أو راتب أفضل، وهذا سيجيب السؤال عن سبب إرباك أنفسهم بالتقديم لوظيفة جديدة. وغالبًا ما يكون السبب في بحث الفرد على وظيفة في صفحات الإنترنت أو الجرائد هو أنهم يشعرون أن توقعاتهم بشأن الطريقة التي لا بدَّ أن تعامُلهم بها الشركة لم تف بها.. دائمًا ما يكون هناك موقف معين حينما يقرِّرون فجأةً أن التعامل الشخصي قد تمَّ خرقه أو انتهاكه، وحان الوقت للانتقال من الشركة.

منذ سنوات قليلة، قال مديري في إحدى الشركات الكبرى التي كنت أعمل بها

أني إنْ سلَّمت العمل بنجاح، فسوف يرشحني للترقية إلى المستوى التالي، وكنت أعلم أن هذه الدرجة تمنحني سيارة بالشركة، وباختصار، بعدما سلَّمت العمل بتصفيق إيجابي، بما فيه تقدير من MD، سألت رئيسي عن الترقية التي ناقشناها. قال: إنَّ الأمور صعبة في ذاك الوقت، وإنَّ هناك ضغطًا لعدم زيادة أعداد الأشخاص في الدرجات الأعلى. شعرت حينها بالخذل: فرئيس خرق تعاملنا الشخصي؛ حيث لم أتلق ما توقعته من قائدي أو من الشركة مقابل تسليم مشروع ناجح. وبعد ذلك، قرَّرت أن أبحث عن وظيفة تمنحني سيارة في أي مكان آخر. وفي غضون ستة أشهر، عُرِضَ عليَّ وظيفة أعلى في منظمة أخرى، وتمنحني السيارة التي أريدها.. يوضح الشكل (10-1) ما عانيت منه؛ حيث جربت أقل في المربع (ما يتوقعه القائد مني) مقارنة بـ(ما أتوقعه من قائدي).



شكل (10-1)

تجربة خرق التعامل الشخصي

- لم أحصل على الترقية المتوقعة.
- ساعات إضافية.
- دعم شخص أقل.
- التكيف مع التغيير.
- عمل أقل إمتاعًا.
- عمل أكثر.

عند الإشارة إلى أنه من المحتمل أن أحصل على ترقية بالإضافة إلى سيارة من الشركة، رفع رئيس سقف توقعاتي، لكن عند عدم الإيفاء بالتوقعات التي تصورتها، يكون قائدي أعطاني أقل مما توقعت.

تزيد المنظمات اليوم توقعاتها من الأفراد أكثر مما مضى، وقد يتضمن ذلك توقعًا بأن يضطلع الأفراد بمزيد من العمل، وعدد ساعات أطول أو يتكيفون مع برنامج تغيير، وقد يظهر ذلك في الرسم التخطيطي باعتباره المربع الأكبر (ما يتوقعه قائدي مني) مقارنة بالماضي. هناك مثال نموذجي في المملكة المتحدة عام 2006م؛ حيث توقعت كل البنوك بالشارع الأعظم -Lioyds & HSBC &Barclays &Natwest / RBS - أن يبيع موظفو فرع التجزئة الخدمات إلى العملاء، وليس فقط تنفيذ صفقات مضادة.. يحدث شيء مشابه في مكاتب البريد؛ حيث إنَّ الموظفين الذين يجيبون على احتياجات العامة من الناس، يتوقع منهم الآن تحديد فرص بيع منتجات وخدمات أخرى، مثل التأمين والقروض الشخصية وغيرهما.

إنَّ ضغوط الشركة تجعل من الضروري أن يبيع موظفو المكاتب البريدية، وكذلك أن ينفذوا صفقات، رغم ذلك يرى أحد الموظفين أن المنظمات وقادتها يتوقعون الآن أكثر من ذي قبل، تغير التعامل الشخصي؛ فقد خرق التعامل الشخصي القديم بشكل ضمني.

يقدِّم التعامُّل الشخصي إطارًا مختصرًا لفهم كيفية ملاقاة الموظفين لانتهاك تعاملهم الشخصي، قد يشعرون أن قائدهم والمنظمة قد قصروا فيما توقعوا منهم، أو قد يشعرون أنهم يتوقعون منهم الآن أكثر مما يريدون. إنّ كان الموظف البديل متوفر، فإن نمطي التغييرات في التعامل الشخصي قد يؤدي إلى أن يقرِّر الأفراد إنهاء عملهم.

ويمكن استخدام التعامل الشخصي كذلك لفهم المواقف حينما يغادر الموظفون المنظمة كُرهًا -بسبب أحد إجراءات الشركة. قد تنفذ منظمة إجراءات تأديبية

حينما يقصر أداء أو إسهام الموظف عما هو مطلوب. وفيما يخص الرسم التخطيطي للتعامل الشخصي؛ فإنَّ مربع الموظف (ما أقدمه لقائدي) أقل من المربع (ما يتوقعه قائدي مني).. قد يشعر القائد أن الموظف قد خرق التعامل الشخصي لعدد من الأسباب: الإنتاج الأقل، الحضور الهزيل، السلوك التمزيقي، عدم الترحيب بالتغيير، اتخاذ قرارات غير صحيحة، وهكذا.

في الرسم التخطيطي للتعامل الشخصي، فإنَّ الانسجام الهزيل بين ما يقدِّمه الموظف وما يتوقعه القائد والمنظمة ينتج عنه تغيير القائد والمنظمة لما يقدِّمونه للموظف.. في الحالة القصوى، فإنَّ العقوبة النهائية التي يمكن تنفيذها هي أن تقوم المنظمة بالكف عن منح أي شيء آخر للموظف –يتم طرد الموظفين.

➤ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

إنَّ التطور الأكثر حداثةً لوظيفة الموارد البشرية كان يتجه إلى ما أصبح ندعوه الآن (الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية) أو ببساطة (إدارة الموارد البشرية).. يتضمن لب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية نظرة أرحب وتنظيم الأفراد للشركة نفسها.. إنَّ قيمة تلك الإدارة هي أنها تضيف قيمة لتوجيه وتنفيذ استراتيجية الشركة، بينما الإدارة الاحترافية للموظفين هي بالأساس حول التحسينات في الفاعلية، أي: تخفيض التكاليف.. تخلق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية قيمة أكبر للشركة تعزِّز إنتاج الشركة، وكذلك إدارة العمليات والتكاليف.

كما تتضمن تلك الإدارة اتخاذ قرارات وتنفيذ إجراءات الأفراد التي تنحاز إلى وتندمج مع أي شيء آخر يجرى بالشركة ومحيطها –صياغة وتنفيذ خطط الشركة، الانحياز إلى العلامة التجارية واستراتيجية وخطط التسويق، والاستراتيجيات والنشاطات العملية والتكنولوجية.

وكما يذكر Ulrich and Brockbank بشكل بليغ: يعني افتراض قيمة الموارد البشرية أن ممارسات وأقسام وموظفي الموارد البشرية يحدثون نتائج للأطراف الرئيسية –الموظفين، المديرين التنفيذيين، العملاء، والمستثمرين.

وكذلك فإن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تقدِّم مبررًا لوجود موظفي الموارد البشرية، وبدلاً من مجرد كونها مجرد وظيفة خدمية تلبي طلبات المديرين التنفيذيين (التي كانت ولا زالت جزءًا من هدفها)، فإنَّ الموارد البشرية أصبحت الآن دورًا وهدفًا إضافيًّا يساهم في توجيه الشركة.. يوضح الجدول (10–1) الذي أعده Storey الطريقة الكلية التي تسهم بها الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في قيمة الشركة.

جدول (10-1)

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المعتقدات والافتراضات
١- تعطي الموارد البشرية للشركة حدًّا تنافسيًّا.
١- الهدف منها ليس مجرد الامتثال للقواعد، وإنما أيضًا التزام الموظف.
١- لا بدَّ من اختيار الموظفين وتطويرهم.

الخصائص الاستراتيجية
١- قرارات الموارد البشرية ذات أهمية استراتيجية.
١- اشتراك الإدارة العليا في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هام.
١- سياسيات الموارد البشرية لا بدَّ أن تندمج في استراتيجية الشركة.

الدور الحاسم للمديرين
١- نظرًا لكون ممارسات الموارد البشرية حاسمة، فإنه لا يمكن ألا تترك لمتخصصي الموارد البشرية فحسب.
١- لا بدَّ من اشتراك المديرين التنفيذيين كموصلين وكموجهين لسياسات الموارد البشرية.
١- لا بدَّ من إعطاء اهتمام أكبر بإدارة المديرين.

المغادرين الرئيسين
١- ثقافة الإدارة أهم من إجراءات وأنظمة الإدارة.
١- مطلوب إجراءات متكاملة في الاختيار والتواصل والتدريب والتطوير.
١- تسمح إعادة هيكلة وتصميم الوظيفة بنقل المسئولية والسلطة.

إنَّ تركيز الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الثقافة وتحقيق نتائج للشركة ينطوي على تركيز أكبر على التعاملات الشخصية التطويرية أكثر من التعاملات الشخصية من نوع الاستئجار، والتقليدي والعلاقة.

إنَّ أهمية التعاملات الشخصية التطويرية بالنسبة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدعومة، فإذا ما عدنا إلى قائمة الخصائص الاثنى عشر التي حدَّدها Storey فيما سبق، نجد أن أربع منها تشير إلى التطوير:

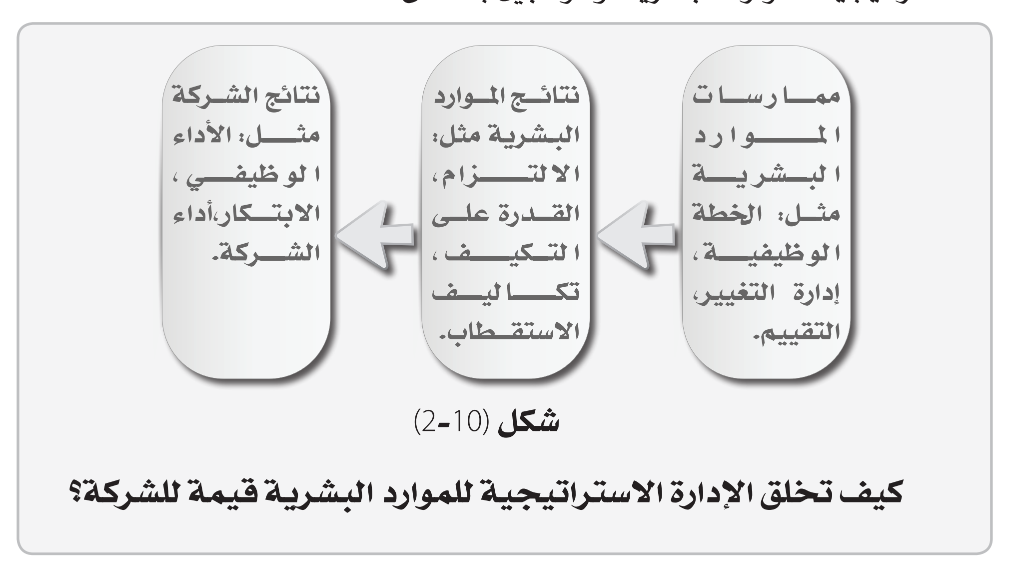
- تشير رقم 3 إلى أهمية التطوير.
- تشير رقم 9 إلى أهمية المديرين، أي: تطوير القيادة.
- تشير رقم 11 إلى دمج التطوير بأنشطة الموارد البشرية الأخرى.
- تشير رقم 12 إلى تحول المسئولية، والتي تنطوي ضمنيًّا على التطوير.

إنَّ طريقة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في نشاطات معينة للموارد البشرية مختلفة تمامًا عن طريقة إدارة الموظفين المهنيين؛ حيث قد تركز الأخيرة فيما يخص الاستقطاب -على استخدام أساليب تقييم أكثر فاعلية للمساعدة في تعيين عدد أكبر من المستحقين. مما قد يشدد على خفض تكاليف الاستقطاب؛ فمثلاً عن طريق استخدام مراكز التقييم بدلاً من المقابلات التقليدية لتقييم المرشحين. وفي حين ارتفاع تكلفة تصميم وتنفيذ مركز تقييمي عن استخدام المقابلات البيوجرافية، فإنَّ إمكانية الاعتماد عليه لتحديد المرشحين ذوي المهارات

الضرورية للنجاح أعلى بكثير.. إنَّ القيمة الاقتصادية لمراكز التقييم مقبولة أكثر وأكثر من قبل وظيفة الموارد البشرية، وبالتالي يتم استخدامها على نحو متزايد لاختيار المستوى المتوسط والمستوى الأعلى.

تمتد طريقة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى ما هو أبعد من الاختيار الفعلي للمرشحين، وتشمل رؤية أرحب حول التأثير على ثقافة المنظمة، وتأخذ هذه الرؤية بعين الاعتبار كيفية إسهام مراكز التقييم في خلق الثقافة التي تنطوي على فهم متسق لكيفية تأثير السلوك على الأداء، وقد تشمل تلك الرؤية كذلك على كيفية إسهام مراكز التقييم في خلق ثقافة تركز على إدارة الأفراد بطريقة نظامية أكثر والتأثيرات على عمليات إدارة الآخرين مثل إدارة الأداء، ومن المتوقع أن تؤثر ثقافة الأداء بدورها على جودة النتائج التي تحققها المنظمة في الشركة.

في هذا المثال، يتضح أن رؤية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أرحب وأكثر تركُّزًا على الشركة من رؤية إدارة الموظفين المهنيين؛ حيث تمتد ثمار تلك الإدارة إلى ما هو أبعد من فاعلية عمليات الأفراد أنفسهم إلى الثمار والنتائج التي تحققها الشركة.. هناك نموذج عملي أعده David Guest يوضح قيمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وهو مبين بالشكل (10–2):



شكل (10-2)

كيف تخلق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية قيمة للشركة؟

إنَّ إسهام الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تضمينات هامة لنمط التعامل الشخصي الذي تسهله في الشركة، ويرى (Ulrich، Storey، Guest) أن التركيز الأساسي لـلإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هو ثقافة المنظمة، وتتضمن صياغة وتغيير ثقافة المنظمة تعاملاً شخصيًّا تطوريًّا، كما يتضمن تغييرات في الاستشراف والسلوك. في الفصل السادس، وصفنا التعامل الشخصي التطوري باعتباره يتركز حول المستقبل، وعلى كيفية استيعاب وتطبيق ومشاركة الأفراد للمعلومات في عملهم لخدمة المنظمة.. تعتمد الشركات بشكل متزايد على استخدام وتطبيق المعرفة، وازدادت أهمية التعامل الشخصي التطويري.

بينما تنطوي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أن التركيز الأكبر لا بدَّ أن يكون التعاملات الشخصية التطورية، إلا أني أعتقد أن هذه الرؤية بسيطة للغاية.

إنَّ أحد التحديات الكبرى التي تواجه ممارسي /موظفي الموارد البشرية هو اتخاذ قرار بشأن أين يركِّزون طاقاتهم وانتباههم.. أعتقد أنه بإمكاننا أن نلائم بين الأنماط الأربعة للتعامل الشخصي وبين أولويات الموارد البشرية. وفيما يلي وصف للمعاني الضمنية لأنماط التعامل الشخصي الأربعة المختلفة.

تكون التعاملات الشخصية التقليدية ملائمة حين يكون لدى المنظمة عدد كبير من الأشخاص الذين يقومون بـأدوار ثابتة في بيئة مستقرة نسبيًّا.. إنَّ المطلب الرئيسي لنجاح المنظمة هو الاستمرارية والثبات.. تلك التعاملات الشخصية تسود في منظمات مثل الإدارات الحكومية، وBarclays وغيرها.

في مثل تلك المنظمات، يكون دور الموارد البشرية بشكل أساسي هو خلق وتعزيز علاقات وظيفية طويلة الأمد مع الموظفين، والتي يتحكم فيها عمليات وقواعد لاشخصية، وكذلك مبادئ العدل والمساواة. من المحتمل أن يتميز عمل موظفي الموارد البشرية بإجراءات وقواعد معقدة. إنَّ أحد التحديات التي تواجه الموارد

البشرية هو عدم السماح للعمليات أن تكون غاية في حد ذاتها، لكن الإبقاء على الخط بين العمليات وغرض وأهداف المنظمة.

تتمثل أولويات الموارد البشرية في منظمات المستأجر في الفصل بين الحاجة لإدارة علاقات فاعلة مع الأفراد في عقود قصيرة الأجل وبين الدور الرئيسي لاستقطاب وتطوير الأفراد من ذوي الطاقة البالغة ومهارات التقرير والقيادة الديناميكية، وكذلك تلعب الموارد البشرية دورًا رئيسيًّا في إدارة التغيير.. من المحتمل أن يتميز موظفو الموارد البشرية بسرعة التقدُّم والتركيز على إدارة الأداء إلى حد بعيد.. أما التحدي الرئيسي الذي يواجههم؛ فهو تبرير وجودهم في المنظمة التي تتطلب باستمرار زيادة في الفاعلية وتوفير في النفقات.

تتضمن التعاملات الشخصية التطورية على علاقات متوسطة الأجل تركز على تطوير وتطبيق المعرفة. أما الطريق الرئيسي لنجاح تلك المنظمات، وفي الواقع لنجاحها في السوق هو الطريقة التي يكتسب بها الأفراد المعرفة وكيف يستخدمونها.. أمثلة تلك المنظمات هي الشركات الخدمية الاحترافية مثل Ernst &Young، Arup، والمنظمات التي تعتمد على الأبحاث مثل شركات التكنولوجيا الحيوية، ويتمثل تحدي القيادة في هذه المنظمات في تشجيع الزملاء على التعلم وتفعيل معرفتهم.

أما التركيز الأكبر لمن يعملون في منظمات تطورية؛ فهو اكتشاف واستقطاب وتطوير الشخص الموهوب المبدع.. يقدر الأفراد مثل تلك المنظمات؛ حيث يواصلون اكتساب واستخدام المعرفة ملاحقة لأهداف المنظمات، وبالتالي؛ فإنَّ هدف الموارد البشرية هو تسهيل تطور الأفراد من ذوي المواهب والاحتفاظ بهم. وأحد أكبر التحديات التي تواجه الموارد البشرية في تلك المنظمات هو اختيار القادة من بين عامة الخبراء الفنيين، والتحدي هنا هو تحديد الأفراد الذين لديهم استعداد لتغيير تركيز الوظيفي بعيدًا عن تركيزهم المهني -سواء أكان المحاسبة أو الهندسة-

ليصبحوا قادة بالشركة.

تركِّز التعاملات الشخصية القائمة على العلاقات، على جودة العلاقات، وأحد الأولويات الرئيسية للمنظمات التي تستخدم هذا النمط من التعاملات هو جودة العلاقات ذاتها.

والملامح الأساسية للتعاملات الشخصية هي الثقة بين الأفراد وخلق الاحترام والصلاح المتبادل طويل الأمد، وليس من قبيل الدهشة، أنه ليس هناك كثير من المنظمات التي تستخدم التعاملات من هذا النوع بشكل صرف في عالم التجارة.

ورغم ذلك؛ فإن تلك المنظمات تظهر بين بعض الشركات الاجتماعية؛ حيث إنَّ العلاقات بين الأفراد تعكس العلاقة بينهم وبين العملاء.. هناك بعض شركات إدارة الأسرة من هذا النوع؛ حيث يكون هناك تأكيد بشكل كبير على خير/صلاح الموظف، وكذلك هناك أمثلة قليلة في عالم التجارة؛ حيث يكون هناك تركيز على العلاقة، على نحو بارز، إنْ لم يكن بشكل كامل، وتشمل تلك الأمثلة الشركات التي يسيطر عليها الموظفون بشكل كبير.

مثل Arup، John Lewis، وGore.. وفي حين أن تلك المنظمات ليست منظمات علاقات بشكل صرفي، إلا أنها تضع تركيزًا أكبر على التعاملات الشخصية القائمة على العلاقة أكثر من المنافسين في السوق.

إنَّ دور الموارد البشرية في تلك المنظمات هو دعم وتنشئة الأفراد، ويتضمن كذلك مساعدة الأفراد –ليس لصالح الشركة فحسب، وإنما لصالحهم أيضًا، ويتضمن كذلك إسهام الموارد البشرية خلق الانسجام بين الأفراد، أما أحد التحديات الرئيسية التي تواجه الموارد البشرية في المنظمات القائمة على العلاقات هو ضمان أنها تضيف قيمة للشركة، وأن تصبح أكثر من مجرد ممول رفاهية بدني وعاطفي يتم تحديثه.

رأينا في هذا الفصل كيف تؤثر أنشطة الموارد البشرية المتنوعة على وضع التعاملات الشخصية في المنظمات، وهذا ليس من قبيل الصدفة أو الأمر العارض. فتلك الأمثلة المختلفة لعمل الموارد البشرية تشير جميعها إلى نتيجة واحدة وهي أن الأهداف الرئيسية للموارد البشرية في الشركة هي صياغة وإدارة التعاملات الشخصية بين المنظمة وموظفيها. وفي حين تقوم بذلك بشكل مباشر في بعض الأمثلة، إلا إننا نجد دورها في أمثلة أخرى هو توفير الأدوات والآليات لقادة المنظمة لإدارة التعاملات الشخصية بشكل أكثر فاعلية مع موظفيهم. وعلى مستوى استراتيجي؛ فإنَّ إسهام الموارد البشرية يعد إسهامًا حاسمًا لتقرير أي أنواع التعاملات الشخصية تحتاجها المنظمة للتعامل مع موظفيها بنجاح. من خلال التأثير على التعامل الشخصي، تؤثر الموارد البشرية على ما يلاقيه الأفراد من العمل في المنظمة، وكذلك ما يسهمون به وكيف، ويعد ذلك أحد أكثر الإسهامات حسمًا التي يمكن أن يقوم بها أي فرد لمستقبل الشركة والأفراد الذي يعملون بها.

➤ ملخص الفصل:

تتضمن الكثير من أنشطة الموارد البشرية تشكيل وتنفيذ التعامل الشخصي بين الموظفين والمنظمة، حينما يلتحق الأفراد بمنظمة تلعب الموارد البشرية دورًا رئيسيًّا في خلق التعامل الشخصي الجديد بينهم وبين المنظمة، ورغم ذلك، حينما تتورط الموارد البشرية في جعل الأفراد فائضين عن الحاجة، فهذا يتضمن دعم المنظمة في خرق التعامل الشخصي مع الأفراد.

➤ تتطور وظيفة الموارد البشرية خلال ثلاث مراحل مميزة:

١- وظيفة الرفاهية الأصلية منذ عام 1800م.

١- الموارد البشرية الاحترافية التي بدأت في الظهور منذ عام 1930م.

١- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية منذ عام 1980م وحتى الآن.

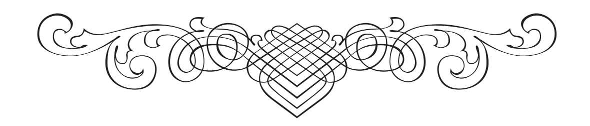
كما تطورت الموارد البشرية، فقد تطورت بشكل متزايد في أوجه أوسع في أنماط التعامل الشخصي الأربعة المذكورة في الفصل السادس: العلاقة، التقليدي، المستأجر، التطوري.

كان الغرض من وظيفة الرفاهية هو إدخال بعض الإنسانية إلى المنظمات القاسية في القرن التاسع عشر.. إنَّ الغرض منها في بنود التعامل الشخصي كان لدعم التعامل الشخصي القائم على العلاقة بين الموظف والمنظمة. قد تظهر وظيفة الرفاهية بعض العناية بالموظفين، مثل الذين يعانون من إصابة أثناء العمل، أو الذين يواجهون فقدان عزيز من الأسرة.

- تضمن تطور وظائف الرفاهية إلى أقسام دائرة الموظفين الاحترافية، أمورًا مثل طرح الاختيار النظامي، بنود وشروط معيارية للتوظيف، مفاوضات العلاقات الصناعية والاتفاقات الجمعية.. إنَّ قسم الموظفين الاحترافي موجود بكافة أنواع التعامل الشخصي الأربعة، وخاصة من النوع التقليدي والمستأجر.
- على المستوى العملي، تتضمن عملية الموارد البشرية، التي تمثل التركيز على الأول لأقسام الموظفين الاحترافية، تدفق الأفراد إلى المنظمة من خلال الاستقطاب وإلى الرحيل في نهاية الأمر من المنظمة، وهي تتضمن ستة أنشطة مختلفة وفقًا لـ(Dave Ulrich): الشراء، البناء، الاستعارة، الارتباط، الدعم، الطرد.
- إنَّ ممارسات وإجراءات إقسام الموظفين قد تعزِّز التعامل الشخصي السائد، أو تساهم في إعادة صياغتها.. إنَّ إرسال فرد للتدريب لتعلم مهارات جديدة يخلق تعاملاً شخصيًا متضمنًا ومنقحًا سيستخدمونها لاحقًا في عملهم. إنَّ المديرين الذين يعدون بترقيات لا ينفذونها، هم مثال تقليدي لكيفية خرق المدير لتعامله الشخصي مع الموظف.
- إنَّ وظائف وموظفي إدارة الموظفين الاحترافية /الموارد البشرية من المتوقع

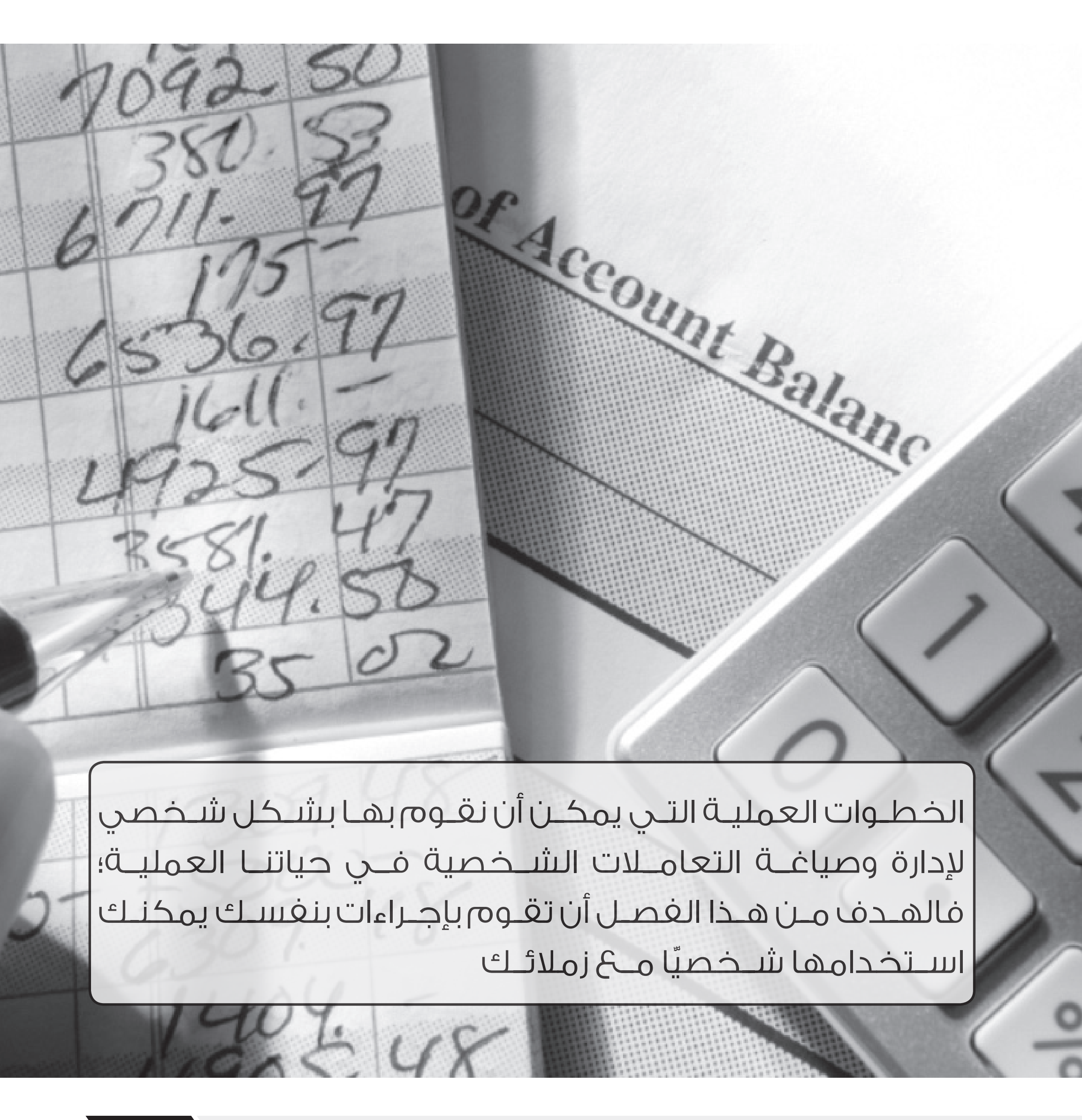
بشكل متزايد أن تسهم في صياغة وتنفيذ استراتيجية الشركة -الإدارة الاستراتيجية للموارد البشريةوالتي تتضمن تركيزًا عاليًا على التطوير أحرى من الأنماط الثلاثة الأخرى للتعاملات الشخصية.

- إنَّ أحد التحديات الاستراتيجية التي تواجه الموارد البشرية اليوم هو تركيز أنشطتها لدعم وتكملة التعاملات الشخصية السائدة التي توجد في المنظمة، وبدلاً من ذلك، إنْ كان هناك متطلب بالشركة لتغيير نمط التعامل الشخصي السائد في المنظمة، وعندئذٍ تلعب الموارد البشرية دورًا رئيسيًّا في ذلك من خلال إعادة صياغة الطريقة التي توصل بها خدماتها إلى الشركة.



الفَصْلُ الحَادِي عَشَر

كيفية صياغة التعاملات الشخصية



الخطوات العملية التي يمكن أن نقوم بها بشكل شخصي لإدارة وصياغة التعاملات الشخصية في حياتنا العملية؛ فالهدف من هذا الفصل أن تقوم بإجراءات بنفسك يمكنك استخدامها شخصيًّا مع زملائك

رأينا حتى الآن التعامل الشخصي والعقد النفسي باعتبارهما فكرة وطريقة على مستوى المنظمة، أما هذا الفصل يتبنى بؤرة مختلفة، ويستكشف ما هي الخطوات العملية التي يمكن أن نقوم بها بشكل شخصي لإدارة وصياغة التعاملات الشخصية في حياتنا العملية؛ فالهدف من هذا الفصل أن تقوم بإجراءات بنفسك يمكنك استخدامها شخصيًّا مع زملائك.

سيبدأ هذا الفصل بإلقاء نظرة على الشروط المسبقة من أجل مناقشة مفيدة للتعامل الشخصي وجهًا لوجه مع زميل لك، وعندئذٍ سندرس الخطوات العملية المتضمنة، والأعداد المطلوب لتلك المناقشة، وكيف تزيد أداة التعامل الشخصي المخصصة لمنظمة معينة، من الجودة وتقلل من وقت المناقشة، وبعد ذلك سنأخذ بعين الاعتبار نوع التدريب الموصى به لتطوير المهارات والأفكار الشخصية ذات الصلة لتعزيز تنفيذ مناقشات التعامل الشخصي.. نادرًا ما يجري غالبية الأفراد مناقشات بشأن التعامل الشخصي، وقد تكون المناسبة الأكثر تكرارًا حين إعلان الزواج؛ حيث يتضمن إعلان الزواج الإنجليزي التقليدي أن يوافق الزوجان على ما يلي: ... ستكون زوجي/زوجتي، لتكون، وتتحمل من هذا اليوم فصاعدا، ما هو أفضل، وما هو أسوأ، وفي الغنى، وفي الفقر وفي المرض، وعند الصحة، من أجل الحب والتقدير، حتى الموت سيقوم كل منا بدوره، وهذا إعلان مقدس مني بذلك... وقد منحتك هذا الخاتم كعلامة لزواجنا.. سأحترمك بجسدي، كل ذلك أقدِّمه لك، وكل ذلك سنشارك فيه سويًّا.

إنَّ أحد الملامح الهامة في إعلان الزواج هذا هو أنه يخلق توقعات متطابقة لكل طرف من الطرف الآخر، ومن الناحية العملية، فإنه ستكون هناك أشياء مختلفة قليلاً في علاقة كل زوج، فقد يغل أحد الطرفين قدر أكبر من المال من الطرف الآخر، وقد يمضي أحد الطرفين وقتًا أكبر لرعاية الأطفال، وقد يكون أحدهما اجتماعيًّا بدرجة أكبر، ويقوم بتنظيم أحداث اجتماعية أكثر، وقد يكون أحدهما شخصًا عمليًّا يصلح ويركب الأشياء، وقد يساعد أحد الطرفين كلاهما لمعالجة

المشاعر الصعبة، وهكذا .. إنَّ ما يحدث في كل علاقة زواج هو أن كل طرف يجلب أشياءِ مختلفة قليلاً إلى العلاقة، لكن كثير منها تكون هامة وذات قيمة للآخر.

إنَّ إعلان الزواج التقليدي لا يحسب حساب الاختلافات، وفي الواقع قد تنشأ التوقعات والإسهامات المختلفة من كل طرف مؤخرًا، بمثل أهمية إعلان الزواج، فليس من العدالة أن تحدث الاختلافات الحقيقية في التوقعات أثناء العلاقة الحميمية؛ حيث لا بدَّ أن يعرف الزوجان كل منهما الآخر مواطن القوة المختلفة التي ستنشأ بشكل أفضل؛ حيث سيميل أحد الطرفين للاعتماد على الطرف الآخر في مساهمة معينة واستثنائية يمكن جلبها إلى تلك المشاركة. غالبًا ما يسلم أحد الطرفين أو كلاهما بمواطن القوة المختلفة، ربما حتى لم يتم مناقشتها بشكل صريح، وتصبح بمضي الوقت الطريقة التي يتعاملا بها؛ لأنها تناسبهما هما الاثنين.



حينما تشير الأمور إلى الاتجاه الخاطئ/الإخفاق في الزواج، فإنَّ هذا يرجع غالبًا إلى قوة أو جودة معينة جلبها أحد الطرفين إلى العلاقة، ولم تعد ذات قيمة للطرف الآخر، أو لأن أحدهما قرَّر عن وعي أو عن غير وعي تغيير أو سحب ملمح معين من مساهمتها في العلاقة، وهكذا، إنّ قام الطرف الذي يأخذ الدور القيادي في العلاقة برعاية الحياة الاجتماعية للزوجين، أو الطرف الذي يجلب دخل أكبر باتخاذ قرار أنه لن يقوم بذلك، أو أنه لم يعد قادرًا على مواصلة دورة، فحينها ستتغير القوى المحركة. حينما يقرِّر أحد الطرفين منفردًا أن يفعل شيئًا ما لم يتفق عليه -ضمنيًا أو صراحة- تبدأ الأمور تسير في الطريق الخطأ .. هناك العديد من المتوازيات بين العلاقة مع مديرنا والعلاقة مع شريك الحياة- حتى لو كان محتوى وسياق العلاقتين مختلفًا تمامًا.

في علاقات العمل، ليس من الواقع أن يتوقع الأفراد أشياء من زملائهم مطابقة لما يتوقعونه من المدير، وكما في الزواج، يجلب كل موظف أمور مختلفة إلى علاقات العمل، لكي يكون التعامل الشخصي ذا معنى، فلا يمكن أن يكون موحدًا لكلا الطرفين، لكنه بالأحرى يحتاج أن يعكس ما يجلبه كل طرف للآخر.

يقدِّم هذا الفصل أفكارًا لما يشمله إعداد مناقشات التعامل الشخصي في العمل والالتزام بها، والتي تقر بتفرد كل شخص والاحتياجات المختلفة والإسهام في علاقة العمل، وكيف لهذه الإسهامات المختلفة أن تدوم أو تتغير بحسب مقتضيات وظروف الشركة.

➤ شروط مناقشة التعاملات الشخصية:

تتضمن مناقشة التعامل الشخصي مع شخص ما، مناقشة حول العلاقة مع بعضنا البعض، وهذا ما لا يجده الكثير أمرًا سهلاً أو واضحًا، فقد تواجهك ظروف في حياتك يكون من الصعب حينها مناقشة العلاقة مع شخص آخر، حتى ولو كان كلانا مرحبًا بإجراء الحوار، قد لا يكون سهلاً لعدد من الأسباب: قد يكون بسبب معتقداتنا أو معتقدات الشخص الآخر التي تتسم بالضيق.. تؤثر ثقافتنا القومية وثقافة المنظمة على قدرتنا على مناقشة علاقاتنا مع الآخرين. وفى حين قد يجد الإسرائيليون وأهالي نيويورك من السهل مناقشة علاقاتهم الشخصية، لكن قد يجدها الألمان والإنجليز أكثر صعوبة. وبينما يكون من الصواب مناقشة علاقتك مع زميل في وكالة إعلانات، فقد يكون ذلك أكثر صعوبة في شركة قانونية تقليدية. هناك دليل هام بأن النساء من السهل عليهن مناقشة علاقاتهن مع الآخرين أكثر من الرجال.

➤ هناك خمسة شروط مسبقة لا بدَّ من الإيفاء بها لتكون مناقشة التعامل الشخصي مع الآخرين بناءة:

- الوعي الذاتي.
- الاتصالات الشخصية.
- الصراحة والأمانة.
- الانفتاح الذهني والفهم.
- اعتبار العلاقة مسئولية متبادلة ومشتركة.

➤ وهناك متطلبان آخران للشخص الذي يبدأ المناقشة:

- فهم كيف يعمل التعامل الشخصي.
- مهارات التدريب والتسهيل.

من الضروري أن نلقي نظرة على هذين المتطلبين إنْ لم تتوافر الشروط الخمسة جميعها، إلى حد ما على الأقل، وعندئذٍ قد تكون مناقشة التعامل الشخصي صعبة، أو حتى مستحيلة.

وأهم تلك المتطلبات هو الوعي الذاتي، وهو يعني أن يكون لدينا صورة عقلية عن هويتنا ووضعنا في الحياة، والأمور التي تهمنا. ويشمل ذلك فكرة ما الذي نريده من الشخص الذي ننوي مناقشة تعاملنا الشخصي معه.. إنْ لم يكن لدينا تلك الفكرة، يصبح من المستحيل مناقشة التعامل الشخصي.

يعتبر خبراء الذكاء الانفعالي أن الوعي الذاتي هو الكفاءة /الأهلية الأساسية لتطوير علاقات فعَّالة، ويتكون من ثلاثة مكونات منفصلة، أولها: الوعي الانفعالي، الذي يمس مشاعرنا وقيمنا. والثاني: هو التقييم الذاتي الدقيق، الذي يعتني بنقاط قوتنا وضعفنا، وهو القادر على الإبقاء على رؤية مفتوحة ومتوازنة حول أنفسنا وحول العالم، أما المكون الثالث؛ فهو الثقة بالذات، وهو حول الإيمان بالقيمة الذاتية والقدرات والحكم.

أما الشرط الثاني لإجراء حوار حول التعامل الشخصي: هو قدرة الطرفين

على التواصُّل مع بعضهما البعض، وفي حين أن القدرة على تنظيم الكلمات والتواصل هي لحسن الحظ لدى معظم الأشخاص، فإنَّ هناك العديد من المواقف لا يتواصل حينها الأفراد مع بعضهم البعض لأسباب عديدة.

على مدى سنوات، لم أقابل سوى عدد قليل جدًّا من القادة والمديرين الذين لا يتواصلون مع موظفيهم من خلال أعين زملائهم، وقد يرجع ذلك لأسباب تتراوح بين القدر الضخم من السيطرة، أو ضغوطات العمل الشديدة، أو الفصل الجغرافي، والتي قد تشكل أي منهما قيود على قدرة الأفراد على التواصُّل.

وهناك سبب آخر لعدم التواصل وهو الاختلاف الشديد في الشخصيات: فمثلاً، قد يكون أحد الأشخاص منطقيًّا وعقلانيًّا للغاية، بينما يكون الآخر نزاع إلى الحدس ويعمل بما تمليه عليه مشاعره. وفي مثل تلك الحالات لا يكون العائق حول الشخصيات الفردية، لكن بالأحرى حول التفاعُّل بين الشخصيات المختلفة والطرق المختلفة التي يرون بها العالم.

يتزايد عدد مَن يشتكون الاتصالات الإلكترونية؛ فالكثيرون يلجئون إلى الاتصالات عبر البريد الإلكتروني إلى زملاء يجلسون بالقُرب منهم، وقد يعتبر هذا أمرًا لاشخصي، ويصعب من نقل أشياء غير الحقائق والبيانات. وهناك حالة كان لها شعبية/شهرة واسعة في المملكة المتحدة عام 2005م، وقد حدثت حينما نقلت إلى الشركات طردها لجزء ليس بالقليل من قوتها العاملة من خلال رسائل الهاتف الجوال، وبذلك؛ فهي تعد وسيلة لا تشجِّع الإدارة الجيدة أو حتى فهم التواصُّل الهام.

أما المتطلب الثالث؛ فهو الترحيب بالتعبير عن وجهات النظر بحرية وانفتاح وكذلك قول الحقيقة، من السهل اعتبار الانفتاح والصراحة أمورًا مسلمًا بها، إلا إننا إنْ كنا غير مرحبين أو غير قادرين على التعبير عن آرائنا واحتياجاتنا بشكل منفتح، فعندئذٍ ستكون مناقشة علاقتنا مع الآخر مستحيلة تقريبًا.

إنَّ أحد التأثيرات العكسية لأسلوب القيادة القائم على السلطة والسيطرة

أنه لا يشجِّع الأفراد على الانخراط أو التواصُّل مع الأفراد في السلطة.. أتذكر اجتماعًا حضرته مع فريق كان يقدم تقريرًا لرئيسه الاستبدادي للغاية، وحينما طرح الرئيس الفكرة السخيفة تمامًا، اتفق معه مساعديه على سخافة الفكرة. فقد تعلموا من خبرتهم الماضية أنه لن ينصت إلى أفكارهم واقتراحاتهم، لذا فليس هناك داعٍ للتصريح بها.. هناك العديد من المواقف في الشركة؛ حيث يكون بإمكان الأفراد أن يتواصلوا، ولكن لا يرحبوا بفعل ذلك.

والشرط الرابع لإجراء مناقشة شخصية: هو الانفتاح الذهني والفهم: إنَّ مناقشة التعامل الشخصي يتطلب ترحيبًا بسماع أشياء عن أنفسنا قد لا نحبذ سماعها!! فقد يتفاخر مدير بمراعاته للآخرين، لكن الزميل الذي يجرن معه مناقشة للتعامل الشخصي قد يقول: إنهم يريدون أن يراعي المدير احتياجاتهم الشخصية. وفي حين قد يكون لدى المدير قناعة واضحة بسلوكه، فإنَّ الزملاء قد لا يشاركونه نفس الرأي، وبالتالي؛ فإنَّ الحوار بشأن التعامل الشخصي يبرز القضايا في العلاقة، والتي قد لا يكون مريحًا لأي طرف في ظل وجودها.

هناك أمر هام بالنسبة لنا عند مناقشة تعاملنا الشخصي وهو الترحيب بفهم الاحتياجات الشخصية للشخص الآخر -حتى ولو كانت مختلفة كلية عن احتياجاتنا.. الأمر ليس أن هناك شخصًا على حقٍّ وشخصًا آخر مخطئ، ولكن الأمر ببساطة أننا مختلفون، وأن احتياجاتنا ودوافعنا قد تختلف، وأن الطريقة التي نتصور بها وضع العلاقة قد تختلف هي الأخرى.

أما الشرط الأخير لمناقشة التعامل الشخصي هو: أن الأفراد يعتقدون أنهم يتحملون جزءًا من المسئولية عن جودة علاقاتهم.. إنْ كنت كمدير أعتقد أن علاقتي مع أعضاء فريقي تعتمد تمامًا على حماسهم للعمل، فمن غير المحتمل أن أنخرط في مناقشة ملائمة حول ما يريده كل طرف من الطرف الآخر، وبشكل مساوٍ، إنْ كان لدى علاقة مع زميل نشيط وحازم بدرجة كبيرة، وأنا مقتنع أنه نظرًا لسلوكه لا

بدَّ أن يتحمل مسئولية وضع العلاقة كاملة، حينها أكون أحل نفسي من أي مسئولية لتحسين علاقتنا سويًا .

من السهل أن نعتقد أن مسئولية العلاقة الاختيارية يتقاسمها كلا الطرفين، ويدعم هذه الفكرة خبيري العلاقات Rogers Schutz &، وهناك بعض المناسبات التي تشرح تلك القضية، حينما نكون في صراع مع أحد الأشخاص، وقد نعتقد أن العلاقة على هذا الوضع خطأهم بالكامل، وقد نلوم عليهم ما حدث، وبالتالي نمانع الاستماع إلى وجهات نظرهم حول العلاقة.

قد تعتبر تلك الشروط الخمسة لعقدها مناقشة حول التعامل الشخصي واضحة، إلا إنها شروط هامة لتكون المناقشة ذات مغزى.. في بداية المناقشة حول علاقتنا مع زميل، قد يكون مفيدًا التأكُّد باختصار من أن كلانا لديه الافتراضات الخمسة حول العلاقة.. هناك منظمات؛ حيث يكون من السَّهل أن يتحدَّث شخص حول جودة علاقته مع زميل أعلى منه مرتبة. إنْ كانت تلك المناقشات تسير عكس العُرف الثقافي، أو أنها تنتهك محظورات المنظمة، سيكون من الضروري وضع المشهد أولاً حول شروط مناقشة التعامُّل الشخصي.

قبل قراءة المزيد، قد تجد المفيد أن تشارك حينما تكون الأخير في مناقشة جودة علاقتك مع رئيسك أو مع أفراد فريقك.. هل تحدَّثت حول علاقتك مؤخرًا، منذ عام أو عامين، أو لم تتحدَّث أبدًا؟ إذا كانت إجابتك أنك لم تتحدَّث أبدًا، يكون من الضروري أن تقر بأن مناقشة التعامل الشخصي سيكون شيئًا جديدًا ومختلفًا تمامًا بالنسبة لك وللشخص الآخر.

➤ خطوات مناقشة التعامل الشخصي:

إنَّ مناقشة التعامل الشخصي ليست بالأمر الصعب، فهي تعتمد على التعليم والأقدمية، وقد تجدها بعض الشخصيات أسهل مما يجدها آخرون؛ فقد يجد

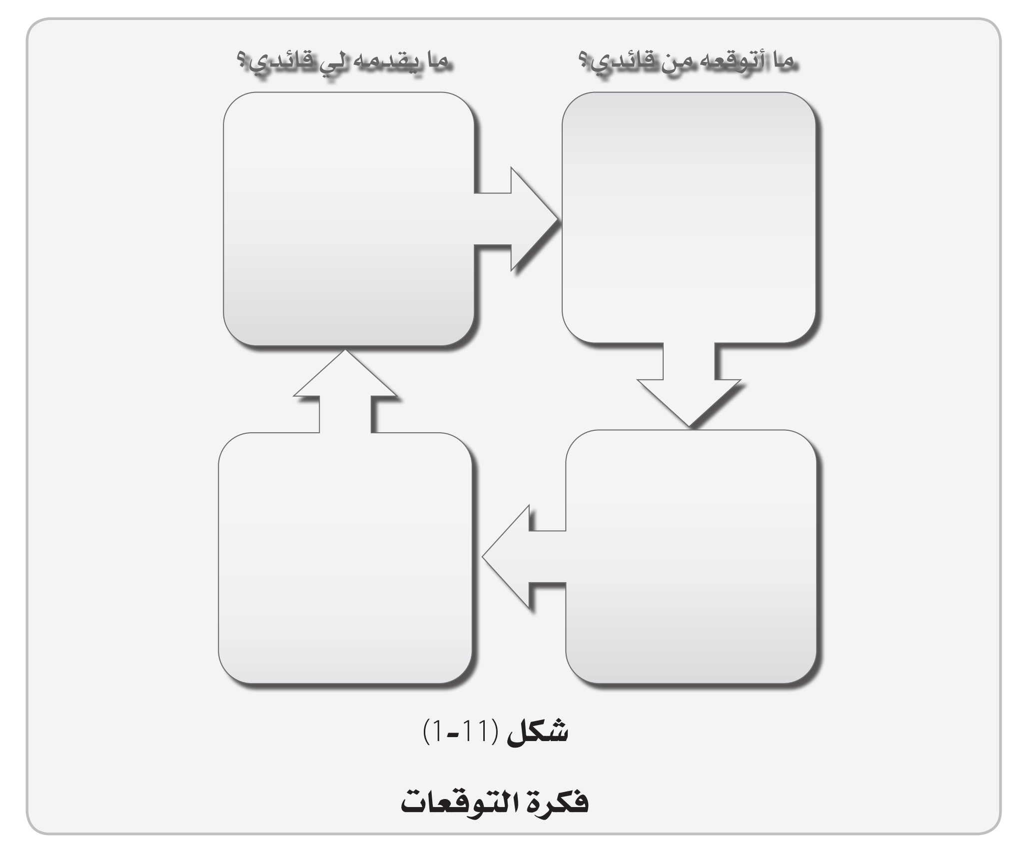
شخصان انبساطيان أنها أسهل مما يجدها اثنان انطوائيان، ورغم ذلك، فإن الانطوائيين قادرون تمامًا على إجراء مناقشة إيجابية حول تعاملهما الشخصي. وعند توافر الشروط الخمسة المذكورة سلفًا، يمكن لأي شخص إجراء مناقشة التعامل الشخصي، فأي شخص بالغ بإمكانه إجراء مناقشة مع أي شخص آخر بالغ، والبالغون بإمكانهم إجراء مناقشة مع الأطفال، لكن هذا قد يكون موضوعًا لكتاب آخر.

➤ هناك ثلاث مراحل بسيطة لإجراء مناقشة التعامل الشخصي:

- تهيئة المشهد حول ماهية التعامل الشخصي، هدف وقيمة المناقشة، وشروط إجرائها.
- إعداد مختصر يقوم به كل شخص بمفرده، يتضمن الإجابة على سؤالين بسيطين، ويفضل أن يكونا مرتبطين بالانعكاس الفردي، وهذا الإعداد يمكن أن يكون أسهل باستخدام أداة التعامل الشخصي.
- إجراء مناقشة التعامل الشخصي حول حاجات كل شخص، بما فيها الاتفاق على كافة التناوبات التي سيمنحها كل طرف للآخر.

➤ تهيئة المشهد لمناقشة التعامل الشخصي:

إنَّ تهيئة المشهد لمناقشة التعامل الشخصي أمرٌ هامٌّ، لكنه لا يجب أن يستغرق أكثر من (15 إلى 20) دقيقة، ونقطة البداية هي تقديم فكرة التوقعات والتعامل الشخصي إلى زميلك باعتبارها تحدث في كل علاقاتنا، داخل وخارج العمل. ويمكنك القيام بذلك باستخدام الشكل (11-1)، الذي سبق طرحه في الفصل الثالث. وقبل الحديث بشأن التعاملات الشخصية بالشركة، قد تكون بحاجة لمثال من خارج العمل -مثل المطعم المشار إليه أيضًا في الفصل الثالث، أو أي أمثلة أخرى لها صدى لدى زميلك.



شكل (11-1)

فكرة التوقعات

بمجرد أن يفهم زميلك الفكرة، بإمكانك أن تشير إلى أنها تنطبق على علاقتكما معًا، وأن لديهم توقعات بشأنكما، وأن لديكما توقعات منهم، من الضروري أن تقدِّم سببًا محددًا لأهمية إجراء المناقشة معهم حول هذه النقطة وفي الوقت المناسب، لأنك قد تكون لاحظت توترات في العلاقة، أو أنك ستواجه أو من المحتمل أن تواجه تحديات كبرى مستقبلاً، أو أنك لم تحقِّق النتائج الواجب تحقيقها، وهكذا.

من واقع خبرتي في العمل ودعم الأفراد لتوضيح تعاملاتهم الشخصية، أعتقد أنه من الضروري أن نشرح الفوائد التي ستعود عليك أنت وزميلك والشركة، من إجراء مناقشة التعامل الشخصي، وتشمل تلك الفوائد ما يلي:

- أن يفهم الموظفون بشكل أفضل ماذا بإمكانهم أن يفعلوا لزيادة إسهامهم، لكي يصبحوا مفضلين لدى القائد والمنظمة.
- أن يدرك القادة بشكل أكبر التوقعات الشخصية، واحتياجات ودوافع الفرد

وعمله، وبالتالي يستطيع القائد أن ينخرط على نحو أكثر فاعليةً، ويدعمهم للمشاركة.

- الفهم والثقة وجودة العلاقات الشخصية المتزايدة والمتبادلة بين القادة والموظفين.
- أن يعرف كل من القائد والموظف على نحو أفضل كيف يركزا طاقاتهما وأعمالهما معًا من أجل بعضهما البعض ومن أجل الشركة، وفقًا للقانون (20/80)، ويعرفون كذلك أي الإجراءات التي بإمكانها اختصارها؛ لأنها ذات قيمة أقل بالنسبة للطرف الآخر.
- توضيح التعاملات الشخصية في المنظمة يمكن أن يساعد الأفراد لتنظيم جهودهم مع ما يحتاجه العملاء، ومع الاتجاه الاستراتيجي والثقافي للشركة.

أعتقد أن تلك الفوائد ذات قيمة كبيرة للغاية؛ ففي المنظمات؛ حيث يتم تشجيع المديرين الموظفين على إجراء مناقشات التعامل الشخصي، تكون تلك الفوائد ملموسة وباقية، وقد سبق وأن أشرنا إلى كيفية تقييم تلك الفوائد في الفصل الثامن حول القيادة.

قد تعتقد أن هذه الفوائد مشابهة للفوائد التي يجب أن تنشأ من مناقشات وعمليات إدارة الأداء، قد تكون محقًّا على المستوى النظري، إلا أنه من الناحية العملية تجد منظمات عديدة أن مناقشات إدارة الأداء غالبًا ما تخفق في تحقيق تلك الفوائد.

ويتمثل الجزء الأخير من تهيئة المشهد في أن تطلب زميلك الإعداد لمناقشة التعامل الشخصي، كما سنوجز لاحقًا.

➤ الإعداد المختصر لمناقشة التعامل الشخصي:

إنَّ الإعداد لمناقشة التعامل الشخصي أمرٌ واضحٌ وسهلٌ؛ حيث يستلزم أن يجيب

كلا الطرفين على ثلاثة أسئلة بسيطة:

- حدِّد أقل الأشياء أهميةً التي تريدها من زميلك؟
- ضعْ نفسك مكان زميلك، وحدِّد ما تعتقد أنها الأشياء الأقل أهميةً التي يريدها منك؟
- حدِّد ما تقدِّمه لزميلك في الوقت الحالي، وما يمكن أن تقدِّمه (سواء أكثر أو أقل أو مختلف) من أجل إيفاء أفضل بما يحتاجه منك؟

تكمن أهمية هذا الإعداد في إننا غالبًا ما نكتشف أن الأفراد لا يجرون مناقشات مطلقا، وبالتالي لا يستطيعون أن يعبروا عما يحتاجونه من المدير/القائد.. في حين يتحدَّث القادة إلى موظفيهم حول أهدافهم المهنية، نادرًا ما يقدِّم ذلك صورة كاملة لما يهم الأفراد بشكل أكبر في العمل.

وغالبًا ما تثير الحوارات حول التعامل الشخصي قضايا غير متوقعة لكلٍّ من القادة والموظفين، فقد لا يعرف القائد أن زميله يرغب في مغادرة العمل قبل ساعتين من الوقت المحدد يوم الأربعاء ليذهب إلى فصل مسائي، أو ربما يكون من قبيل الدهشة بالنسبة للقائد أن يسمع أنه بينما يعتقدون أنه يتم إبلاغ الزملاء بشكل متواصل بما يجري، يعبر أعضاء الفريق عن رغبتهم في أن يقضي قائد الفريق وقتًا أطول في عملية التواصُّل، وأن يعقد اجتماعًا مدته 45 دقيقة كل يوم إثنين في الصباح؛ ليكونوا على علم دائم بما يجري حتى لو كان مثار دهشة القائد أن يسمع أن اتصالاتهم أقل فاعليةً مما يرغب فيه الزملاء، فسوف يكونون في وضع أفضل بكثير عند مناقشة الخيارات والأفكار لرعاية حاجات الأفراد والفريق.

وبشكل مساوٍ، قد يندهش الموظف لدى اكتشافه توقعات معينة ينتظرها القائد منهم -الأمور التي لم تثار مطلقًا في إدارة الأداء أو في مناقشة أخرى، قد يكون هناك شيء حول الطريقة التي يجيب ويتحدَّث بها إلى العملاء، أو الطريقة التي يتواصلون بها مع الزملاء، وهي أمور تهم القائد، لكنها لا تثار مباشرة، في مناقشة

التعامل الشخصي يمكن للقائد أن يعرب عن أولوياته في التغيير لذا يصبح لدى أعضاءِ الفريق رؤية أوضح حول ما هو متوقع منهم، وكيف يصبح بإمكانهم إضافة قيمة أكبر للشركة.

عند الإجابة على الأسئلة الثلاثة من الضروري أن تكون مدركًا؛ لأن الأمور المثارة قد تغطي نطاق واسع للغاية؛ فقد تشير بعض المفردات إلى نتائج وظيفية معينة، وتشير أخرى إلى نشاطات بينما تشير ثالثة إلى السلوكيات أو الاتجاهات. ليس هناك قيود على ما يمكن للقائد أو للموظف أن يعتبره الأشياء الأكثر أهميةً التي يريدونها من بعضهما البعض.. الشيء الوحيد المهم هو أن تكون تلك الأمور هامة بالنسبة للشخص.

عندما نطلب من شخص ما أن يجيب تلك الأسئلة الثلاث؛ فلا بدَّ من الإشارة إلى أنه في حين تكون الأشياء ذات الطابع المأمول جيدة، إلا أنها تحتاج أن تكون ضمن مملكة الواقع.. قد يقول موظف: إنَّ أكثر الأمور أهميةً هو أنهم يريدون مديرهم قادرًا على القيام بنفس العمل مقابل ضعف راتبهم، ومن غير المحتمل أن يكون في نطاق قدرة أو اهتمام مدير منظمة أن يوفر ذلك بينما يؤدي الفرد نفس الوظيفة، ورغم ذلك، فقد يناقش المدير هذا الأمر مع الفرد على المدى الطويل.

بصرف النظر عن إجابة تلك الأسئلة وفقًا لرؤية واقعية، فإنَّ النصيحة الوحيدة التي يجب أن نقدِّمها هي أنه سيكون من الأفضل السماح للأفراد بمساحة ووقت من أجل الانعكاس الشخصي قبل الاجتماع لمناقشة التعامل الشخصي، وفي حين قد تكون إجابتنا صحيحة، إلا أن وجود الوقت للانعكاس الشخصي سيساعد في إعادة صياغة وتقديم صورة أقوى لما نريده من بعضنا البعض، وبالتالي، نوحي بوجود فترة من (3 إلى 4) أيام بين الوقت الذي يطلب فيه من الشخص الإعداد لمناقشة التعامل الشخصي، وبين إجراء المناقشة فعلاً، مما قد يساعد الطرفين على تحقيق أقصى استفادة من مناقشتهم.

➤ أدوات التعامل الشخصي:

هناك العديد من المنظمات، والأفراد الذين تعتبر فكرة إجراء مناقشة حول ما يرغبون فيه من الطرف الآخر، فكرة جديدة ولم يجربوها حول ما يرغبون فيه من الطرف الآخر، فقد تبدو فكرة إجراء مناقشة لأول مرة مع شخص آخر حول ما نريده منه، مع رئيسك، أنها فكرة مروعة.

أما بالنسبة للشخص المنطوي إلى حد كبير، فقد تبدو تلك الفكرة تحديًا كبيرًا، وكما هو المعهود، قد لا يريد هذا الشخص المنطوي أن يخبر شخص آخر عما يريده منه ما لم يشعر بحاجة ملحة للغاية لهذا الأمر الذي يريده -مثل أن يخذله الرئيس مرة أخرى.

رغم ذلك، إنْ كانت العلاقة مع الرئيس جيدة، فسوف يكون لدى الشخص المنطوي قدر ضئيل من الصعوبة في التحدُّث إليه حول علاقتهما، وهناك كذلك بعض المنظمات أو أجزاء منها ليس بها مناقشات مع مديرك، وهناك قاعدة غير رسمية بأنه من الصواب أن تعبر عن أفكارك ورؤياك بشأن قضايا الشركة، لكنه ليس من الصواب أن تجري مناقشة من رئيسك حول ما تريده منه، وقد يكون هذا ببساطة امتداد لأسلوب السلطة والسيطرة العتيق، أو قد لا يكون جزءًا من الثقافة أن تطلب ما تريده من رئيسك، وقد ينطبق ذلك إما على المنظمة بكاملها، أو على قسم أو إدارة فيها.

في إحدى المنظمات، كان الأفراد يتفاخرون بكونهم منفتحين، وفي الواقع؛ فإن أحد الأشياء التي أثرت في اجتماع منذ بضعة سنوات، كان اعتراض شخص لما قاله زميل، وحينها قال شخص آخر في الغرفة: «هذا تحدي جيد!!».. لم يكن مقصودًا من ذلك العداء، أو الحط من قيمة ما قاله المتحدث الأول، لكنه يعتبر مدح لأن الشخص الذي طرح الجدال قد رفع من كفاءة المناقشة وأخذ بعين الاعتبار قضايا الشركة الأرحب التي لم يتم دراستها بعدُ.

لكن حتى في هذه المنظمة، سمعت تعليقات بأن هناك مناقشات بين ذوي المناصب العليا وأعضاء فريقهم؛ حيث يكون الأفراد أقل انفتاحًا حول ما يريدونه من بعضهم البعض.. في إحدى الشركات الكبرى، اتخذ قرار بأهمية توفير وسيلة لتسهيل قدر أكبر من الانفتاح والصراحة بين الأفراد.. ناقشنا الخيارات لذلك

وقرَّرنا خلق (أدوات تعامل شخصي) مخصصة لهذا الغرض.

إنَّ المدخل لأدوات التعامل الشخصي مشابه للمدخل الذي سبق وأن طبَّقناه في دراسة الحالة الواردة في فصل القيادة، وبشكل أساسي ابتكرنا مجموعة من البطاقات التي تصف العديد من الأمور التي قد يريدها المديرون من موظفيهم، وقائمة منفصلة بالأشياء التي قد يريدها الموظفون من المديرين ومن المنظمة. وكانت تلك البطاقات تعتمد على فئات مختلفة موضحة بالجدول (11-1).

بالنسبة لكلِّ عامل ورد في القائمة التالية، أوجدنا (3) مفردات مختلفة، أي بمجموع (33) شيئًا مختلفًا ربما يريده المديرون من موظفيهم، وقائمة منفصلة بها (33) شيئًا قد يريده الموظف من مديره.

الأشياء التي يريدها المديرون والمنظمة من موظفيهم	الأشياء التي يريدها الموظفون من مديرهم
المرونة	التلبية
الالتزام	التوجيه
العناية	صلاح الحال
الأداء	التحدي
التعليم	التطوير
التحسُّن	الابتكار
التمثيل	التأثير
المعرفة	العدالة
التعاون	العلاقات
التكيُّف	الإقرار
الحماية	الأمن

الجدول (11-1)

ما يريده كل من الموظفين والمديرين

تمَّ تقديم كل مفردة كعبارة مستقلة بذاتها، وطبعت على بطاقة منفصلة.. إنَّ الملمح الهام لهذه البطاقات ليس مجرد أنها تصف ما يريده كل من الموظف والمديرين من بعضهما البعض.. فالكلمات والعبارات التي نستخدمها لوصف كل مفردة تستخدم الكلمات والعبارات السائدة التي يعبِّر بها الأفراد في تلك الشركة.. نعتقد أنه لاستخدام تلك البطاقات، من الضروري أن يستخدموا كلمات وعبارات يألفها الأفراد، وتأتي في سياق مناقشاتهم اليومية مع الآخرين.

➤ وفيما يلي مثال للكلمات المستخدمة على أحد البطاقات والتي تصف شيئًا قد يريده المدير أو المنظمة من زميل:

- لا بدَّ من إدراك الأسلوب الشخصي وتكييف ذلك لإظهار السلوكيات التي تستجيب للعميل واحتياجات الموقف وتؤثر بالأفراد من أجل إسهام أكبر في تحقيق أداء الشركة.

لقد قمنا بصياغة تلك الكلمات على البطاقات التي تعتمد على سلسلة من مجموعات التركيز المكونة من ممثلين عن الموظفين والمديرين من أجزاء مختلفة من المنظمة ومن مستويات مختلفة أيضًا: وقد استخدمنا مدى من الأسئلة التي ساعدتنا في تحديد الأشياء المختلفة التي يريدها الأفراد من زملائهم.

واستخدمنا كذلك وسائل غير مباشرة مثل (شبكة المستودع الذخيرة)، والتي أعانتنا على تحديد تفكيرهم على مستوى أعمق.

كانت خطتنا في ابتكار تلك البطاقات أنها قد تستغل في عدة مناقشات مختلفة بين أفراد المنظمة لتسهيل والمساعدة في أن يصبحوا أكثر انفتاحًا وصراحةً حول ما يريدونه وما يتوقعونه من الآخر.

➤ وتشمل بعض التضمينات المخطط لها ما يلي:

إدارة الأداء: حينما يجتمع القائد والزميل لمناقشة الطرق التي يمكن

بها أن يعملوا سويًا على نحو بنَّاء، يمكن أن يستخدم القائد تلك البطاقات لمناقشة أولوياته لأعضاء الفريق، ويمكن أن يستخدمها أعضاء الفريق لوصف ما يريدونه من القائد والمنظمة.

الترقية / التنصيب: حينما يقوم فرد بانتقال وظيفي، يمكن استخدام البطاقات لمساعدة القائد الجديد على التحدث حول توقعاتهم الجديدة من الفرد وعن إسهامه، ويمكن أن يستخدمها الفرد كذلك لوصف الدعم الذي يحتاجه من المدير.

فهم الأمور الهامة / التحفيز: حينما يشعر مدير بأنه لا يفهم على النحو الملائم ما يهم أعضاء فريقه، يمكن أن يعرض البطاقات على الفرد ويطلب منه تعيين أكثر الأمور الهامة بالنسبة له في العمل، والدعم الذي يريده.

التطوير: حينما يسعى فرد في طلب نصيحة حول ما يريد أن يقدم به للإعداد للانتقال إلى دور مختلف أو أعلى، يمكن أن يناقش متطلبات الدور الجديد مع زميل، وبالتالي يدرك بشكل أفضل أين وكيف يجب أن يركز طاقاته.

تنصيب مدرب متخرج: أحد التحديات التي تواجه العضو الجديد في القوى العاملة هو فهم ما يتوقع منه، وكذلك ما يجب أن يتوقعه من رئيسه ومن المنظمة. وبالتالي يمكن استخدام تلك البطاقات لتوضيح تلك التوقعات.

تمَّ اختبار تلك البطاقات للاستخدام في مواضع مختلفة في الشركة، وكانت النتائج مشجعة، وتوحي التغذية الاسترجاعية أن البطاقات قد ساعدت في إزالة بعض الموانع لدى الأفراد حينما يناقشون ما يريدونه وما يتوقعونه. في عدد قليل من الحالات، كانت التغذية الاسترجاعية أن بعض المديرين وجدوا أن تلك البطاقات تصف ما يريدونه من الأفراد.

إنَّ أدوات التعامل الشخصي تعد وسيلة فعَّالة لوصف مدى من الخيارات التي يريدها الأفراد من القادة والمديرين، والعكس. وعند تحديد عدد من الخيارات المختلفة بوضوح، وبلغة يستخدمها الأفراد في المنظمة، فهذا يسمح للأفراد أن يكونوا أكثر انفتاحًا وصراحةً.

➤ إجراء مناقشة التعامل الشخصي:

هناك العديد من الطرق المختلفة لإجراء مناقشة التعامل الشخصي، ومن واقع تجربتي؛ فإنَّ المناقشات تكون مثمرة وبنَّاءة إنْ كان من يبدأ المناقشة يستخدم الأسلوب القيادي.. إنَّ الأفراد الذين لديهم بالفعل مستوى قوي من كفاءة التدريب سيكون من السهل عليهم التعهُّد بالأمر. أما الذين ليس لديهم تلك المهارة سيستفيدون من التدريب، وهذا ما سنغطيه في الجزء التالي.

لا بدَّ أن يبدأ الشخص البادئ بالتعامل الشخصي، بتذكير زملائه أن الهدف هو توضيح توقعاتهم الشخصية، وتحسين علاقات العمل فيما بينهم، وتحقيق الفوائد الخمس المشار إليها سابقًا.

➤ لا بدَّ أن يتبع الشخص البادئ الخطوات التالية:

مشاركة توقعاتك:

١- تخبرهم بما تعتقد أنها أهم خمسة أشياء تريدها منهم.

٢- تدعوهم لأن يخبروك بأهم خمسة أشياء يريدونها منك، ولا تقاطعهم أثناء الحديث، فيما عدا للتوضيح.

٣- تدعو زملاءك لإخبارك بما يعتقدون أنها أهم خمسة أشياء تريدها منهم.

٤- تخبرهم بأهم خمسة أشياء تريدها منهم، وتدعوهم أن يستفسروا عن أي شيء غير واضح.

٥- لا بدَّ أن يعلق كلاكما على أوجه التشابه والاختلاف فيما يريده كل منكما من الآخر مقارنة بما يعتقد كل طرف أن الطرف الآخر يريده.

التعليق والتوضيح، وتبادل التوقعات:

١- تقوم بالتعليق على إمكانية إعطاء زملائك ما يحتاجون إليه، آخذًا بعين الاعتبار إعدادك المسبق.

٢- يعلق زملاؤك على إمكانية إعطائك ما تريده منهم، آخذًا بعين الاعتبار إعدادهم المسبق.

٣- تقوم باستكشاف الأفكار الإبداعية والخيارات وتبادل معهم أنك قد توافق على إمداد كل طرف بأكثر مما تريدان.

٤- لخِّص الخيارات واتفقا على الواقعية والعملية منها بالنسبة لكما لتقدما لبعضكما البعض لزيادة إنجازكما سويًا.

التصديق على اتفاق المستقبل:

١- اتفقا على الوقت الذي ستراجعان فيه سويًا كيفية الإيفاء بتوقعات كل منكما الآخر، في مقابل ما ذكرت أنكما ستقدماه لكلٍّ منكما الآخر.

٢- يعطي كل طرف للآخر تغذية استرجاعية حول المناقشة وتشاركا فيما تعتقدان أنكما تعلمتموه، وقُمْ بإعلان ما حقَّقه كل طرف للآخر وللمنظمة.

٣- سجِّل التعامل الشخصي، حينما تراجعه والتعاليم المكتسبة من التجربة بالنسبة لكلٍّ طرف.

قمت عمدًا بتقسيم المراحل الثلاث إلى (12) حظوة مفصلة في مناقشة التعامل الشخصي لتوضيحها وجعلها أسهل، من الواضح، أنه ليس ضروريًّا اتباع تلك الخطوات بترتيب دقيق، وقد تفضل القيام بها على نحو مختلف لتُلائم أسلوبك الشخصي وثقافة المنظمة.. ما يهم هو إجراء مناقشة مفتوحة حول التعامل الشخصي، وأن يكون بإمكانك توضيح وتحسين ما سيقدمه كل طرف للطرف الآخر.

من واقع تجربتنا في العمل مع الأفراد؛ فإنهم يجرون مناقشات التعامل الشخصي بطرق متنوعة ومختلفة، في بعض الحالات، يجري الأفراد مناقشة سلسلة /مرنة وأقل تعقيدًا، لا يهم الأسلوب طالما هو ناجح بالنسبة لك، ونظرًا للطرق المختلفة التي يمكن أن تستخدمها في مناقشة التعامل الشخصي، نوصيك

بأن تجربها مسبقًا.

ولا بدَّ أن يحدث ذلك في جلسة تدريبية أو تلخيصية، وهي موضوع القسم التالي، من الضروري أن تتأكد من صحة التعامل الشخصي الذي تفاوضنا بشأنه العام الماضي، تتغير احتياجات الأفراد والشركة، وبالتالي؛ فإنَّ تعامُّل الأعوام الماضية قد لا يعد صحيحًا.

➤ تدريب التعامل الشخصي:

لا بدَّ أن تكون مناقشة التعامل الشخصي واضحة تمامًا، ما يدخل في الطريق هو ما يدخله معظمنا إلى مناقشات التعامل الشخصي بصفة نادرة، إنَّ فكرة إجراء مناقشة مفتوحة حول ما يريده كل شخص من الآخر قد لا يكون مألوفًا، ونظرًا لأنها تعتبر مجالاً جديدًا للكثيرين، قد لا نعرف ما نتوقع أو كيف نشرع في المناقشة. إنَّ عملي في التعامل الشخصي يشير إلى أن التدريب يمكن أن يهيأ ويعد الأفراد على النحو الملائم لإجراء مناقشات التعامل الشخصي التي تضيف قيمة مستديمة للشركة. ويعد هذا ضروريًّا على وجه الخصوص للقائد أو للمدير الذي يريد أن يبدأ مناقشات التعامل الشخصي مع زملائه.

➤ أوصي بأن يغطي التدريب المجالات الثلاثة الرئيسية التالية:

- تطوير مهارات التدريب والتيسير.
- فهم آلية عمل التعامل الشخصي، بما فيها عواقب خرقه.
- التدريب على إجراء مناقشة التعامل الشخصي.

ستساهم تلك الطريقة في إمداد المشاركين بالمعلومات حول التعامل الشخصي والمهارات اللازمة لإجراء محادثة التعامل الشخصي.. بصفة هامة للغاية، ستساعد في تغيير أفكارهم مما سيكون مفيدًا وذا قيمة أن يكون هناك هذا النوع الغير معهود من الحوار، قد تحتاج أن تسأل نفسك حينما تناقش توقعاتك المتبادلة

لشخص آخر، ما هو شعورك تجاه الحوار؟ وما أضافه لعلاقتك؟

وجدنا أن نموذج التدريب GROW يقدِّم وسيلة فعَّالة لتدريب الأفراد. بالنسبة للأفراد الذين يمتلكون مهارات اجتماعية معقولة، فإنَّ التدريب لنصف يوم يقدِّم فرصة كافية لتقديم شرح تدريبي حي، ويقدِّم النتائج حول نموذج التدريب GROW، وعقد اجتماعين تدريبيين مختصرين. إنَّ وجود فرصتي ممارسة على الأقل لتدريب شخص ما أمر جوهري لمساعدة الأفراد على التعلُّم، وكذلك بدء تطوير مهاراتهم وثقتهم في التدريب.

توفر منظمات عديدة التدريب في معالجة مناقشات إدارة الأداء، وفي حين قد يقدِّم هذا التدريب إعدادًا مفيدًا لمناقشة التعامل الشخصي، فهو في كثير من الحالات لا يغطي سوى جزءًا فقط.. عمليًّا، معظم مناقشات إدارة الأداء تكون من جانب واحد؛ حيث تتمركز حول أن يخبرنا القائد بتقريره المباشر لما يتوقعه.. معظم الوقت في مناقشة إدارة الأداء يكون حول الطريقة التي أدَّى بها الموظف في الفترة الزمنية السابقة، والأهداف والسلوكيات التي سيتبعها الموظف في العام القادم.. بينما قد يمضي بعض الوقت في مناقشة ما سيفعله القائد للموظف، إلا أنه غالبًا ما يمثِّل ذلك جزءًا صغيرًا من المناقشة ككلٍّ.

أما مناقشة التعامل الشخصي، فهي ثنائية الاتجاه؛ حيث تغطي ما سيقدِّمه القائد للموظف والعكس.. إنَّ الفكرة الرئيسية المطلوبة لهذه المناقشة مختلفة للغاية عنها في مناقشات إدارة الأداء التقليدية.

بدلاً من أن يكون القائد في موقع أقوى من الموظف، تكون المناقشة بين الطرفين متساويتين، بالنسبة للقليل من المديرين، فهذه منطقة غير مألوفة، وبالتالي فإنَّ التدريب وممارسة إجراء مناقشة التعامل الشخصي أمر هام حقًّا.

يمكن أن تدخل المعلومات والبيانات إلى التعامل الشخصي، بما فيه المناقشة حول السياق، في حوالي الساعة، وتكون مفيدة للغاية إنْ أجرى الأفراد مناقشات

التعامل الشخصي مع الزملاء في ورشة التدريب.. عادةً ما نطلب من الأفراد العمل في مجموعات صغيرة للتعهُّد بمناقشات التعامل الشخصي.

➤ **ويكون هناك ثلاثة أدوار مختلفة وهي:**

- الشخص (أ) يكون نفسه يقود مناقشة التعامل الشخصي مع شخص يلعب دور زميل حقيقي في الفريق.
- الشخص (ب) يلعب دور زميل الشخص (أ)، وقد يخبره (أ) شيئًا ما حول شخص معين قبل لعب الدور.
- الشخص (ج) يلاحظ مناقشة التعامل الشخصي، وعندئذٍ يقود ويقدِّم تغذية استرجاعية، بشكل أساسي إلى (أ) حول مدى جودة ما قاموا به ومناقشة التعامل الشخصي التي قادوها، وكيف استخدموا السلوكيات التدريبية المختلفة.

فيما يزيد عن الساعة، يقوم كل شخص بالقيام بـالأدوار الثلاثة، وبالتالي إمداد كل واحد منهم بتجربة قيادة مناقشة تعامل شخصي، باعتباره على الطرف المستقبل من هذه المناقشة ويلاحظها، من واقع تجربتنا لتقديم التعامل الشخصي؛ فإنَّ نجاحها يعتمد على فهم القادة والمديرين لما تتضمنه، وعلى ممارستها في محيط آمن وخاصة لما يعتقده أغلبنا أنه مناقشة غير مألوفة، يمكن تحقيق ذلك بسهولة تامة في ورشة عمل تفاعلية لمدة يوم واحد.

لتعظيم الاستفادة من التعليم، نوحي بأن يكون هناك من (12 إلى 18) مشاركًا في الورشة، واثنين أو ثلاثة من المساعدات لدعم التدريب ومناقشات التعامل الشخصي.

إنَّ مناقشة التعامل الشخصي بالنسبة لكثيرين نمط جديد ومختلف تمامًا من الحوار.. إنَّ فهم ما تشتمله المناقشة، والإعداد الملائم، واستخدام الخطوات المقترحة في هذا الفصل، وباستخدام أسلوب القيادة والتدريب يمكن جعل مناقشة

التعامل الشخصي فعَّالة وذات قيمة. في كثير من الحالات يقدم برنامج جديد للفهم والتعاون بين الأفراد مما يساعد على خلق قيمة إضافية للشركة، وكذلك إيفاء أكبر للموظف.

➤ ملخص الفصل:

إنَّ أحد أقل المواقف شيوعًا حينما يتكلَّم الأفراد ويقومون بعمل تعامل شخصي واضح هو عند الزواج.. إنَّ إعلان الزواج التقليدي في المملكة المتحدة ينص على ما سيمنحه كل طرف للآخر، وما سيتوقعه من الآخر.. في معظم علاقاتنا، لا نتحدَّث بشكل مباشر حول ما سنقدمه وما سيقدمه لنا الطرف الآخر -تعاملنا الشخصي.

➤ هناك خمسة شروط مسبقة لإجراء مناقشة تعامل شخصي:

- الوعي الذاتي.
- الاتصالات الشخصية.
- الصراحة والأمانة.
- الانفتاح الذهني والفهم.
- اعتبار العلاقة مسئولية متبادلة ومشتركة.

➤ وهناك شرطان إضافيان للشخص الذي يبدأ المناقشة:

- فهم آلية التعامل الشخصي.
- مهارات التدريب والتسهيل.

➤ هناك ثلاث مراحل بسيطة لإجراء مناقشة التعامل الشخصي:

- تهيئة المشهد حول ماهية التعامل الشخصي، وهدف وقيمة المناقشة، والشروط المسبقة.
- إعداد وانعكاس يقدِّمه كل شخص حول مناقشته.
- إجراء مناقشة التعامل الشخصي حول ما يريده كل شخص، وما سيقدِّمه للآخر، بما فيها الاتفاق على أي تناوبات.

➤ **هناك ثلاثة أسئلة لا بدَّ أن نسعى للإجابة عليها قبل إجراء المناقشة:**

- تحديد أقل الأشياء أهميةً التي تريدها من زملائك.
- تضع نفسك مكان زميلك، وتحدِّد ما تعتقد أنها أقل الأشياء أهميةً التي يريدها زملاؤك منك؟
- تحديد ما تعتقد أنك تقدمه لزملائك حاليًا، وما قد تقدمه على نحو مختلف من أجل إيفاء أفضل بما يريدوه منك؟
- خلق أدوات تعامل شخصية مخصصة للمنظمة يمكن أن يسهل مناقشات التعامل الشخصي على نحو ملحوظ، وتصف تلك الأدوات الأشياء المختلفة التي قد يريدها الموظفون من مديرهم والعكس، باستخدام كلمات متطابقة لما يستخدمها الأفراد في المنظمة، وتكمن قيمة ذلك في أنها تعد تذكيرًا للمديرين وللموظفين بالأشياء التي ربما تكون هامة بالنسبة لهم، بلغة المنظمة.

➤ **يتضمن إجراء مناقشة التعامل الشخصي ثلاث مراحل رئيسية:**

- مشاركة تصورات وتوقعات بعضكما البعض.
- توضيح وتبادل التوقعات المستقبلية.
- تأكيد اتفاق المستقبل.

إنَّ تدريب الأفراد في حوارات التعامل الشخصي هام؛ لأنه يعد شيئًا جديدًا بالنسبة لكثيرين، توحي التجربة في عدد من المنظمات المختلفة أنها لا بدَّ أن تشمل تطويرًا في مهارات التدريب والتيسير، وفهم آلية عمل التعامل الشخصي وممارسة إجراء مناقشة التعامل الشخصي.. يمكن أن يكتمل التدريب من هذا النوع، بما فيه التدريبات التجريبية، في غضون يوم واحد، وسوف يضيف إلى كفاءة مناقشات التعامل الشخصي بشكل ملحوظ.

❋ ❋ ❋

الفصل الثاني عشر

الرؤية السلوكية للتعامل الشخصي



يرى هذا الفصل الأخير التعامل الشخصي من رؤية مختلفة للغاية، وهي الرؤية السلوكية بين الأفراد، على أساس إطار تحليل الصفقة أو (TA) كما هو معروف غالبًا.

يرى هذا الفصل الأخير التعامل الشخصي من رؤية مختلفة للغاية، وهي الرؤية السلوكية بين الأفراد، على أساس إطار تحليل الصفقة أو (TA) كما هو معروف غالبًا.

بعد وصف (TA) في الجزء الأول من الفصل، سوف أذكر خمسة أنواع مختلفة من الأنماط والعلاقات السلوكية للتعامل الشخصي. وعمليًّا، ليس لدى أي فرد تعاملات شخصية من نوع واحد فحسب، إلا أن الكثيرين لديهم تعاملات شخصية تكون نوع أو نوعين بشكل سائد. وفي الجزء الأخير من الفصل، سألقي نظرة على الخيارات المتاحة لتغيير نمط التعامل الشخصي.

هناك عدة إطارات سلوكية يمكن استخدامها لوصف تعاملات شخصية –مثل البرنامج اللغوي العصبي، والذكاء الانفعالي وأدوار فريق (Belbin)، ورغم ذلك، لا يوجد أي من تلك الإطارات، من وجهة نظري، تقدم أداة قوية وعملية لفهم وتغيير التعاملات الشخصية بين الأفراد مثل (TA). وقد استخدمها العديد من الممارسين المختلفين بما فيهم المؤلف لتطوير وتغيير السلوك والأداء في العمل.

➤ تقديم التحليل الإجرائي كإطار لفهم سلوك التعامل الشخصي:

إنَّ (TA) هو إطار لفهم السلوك بين الأفراد، بما فيها الانفعالات التي يعبرون عنها نحو بعضهم البعض. وقد ابتكره (Eric Berne)، وهو طبيب نفسي أمريكي أراد لغة سهلة لاستخدامها لمساعدة عملائه لفهم أنفسهم. وبالتناقض مع اللغة التقليدية لعلم النفس، الغير مفهومة لمعظم الناس، طور (Eric Berne) تحليل الصفقة، يمكن استخدامه لنصف سلوكنا وسلوك الآخرين.

ويعني بما يفعله ويقوله الناس، وقد اعتبر (Eric Berne) التواصل والسلوك كسلسلة من التبادلات أو الصفقات بين الأفراد. إنّ قابلتك وقلت (أهلاً) وأومأت برأسك وابتسمت لي؛ فقد تبادلنا التحيات، فهناك صفقة بيننا.. (TA) هو تحليل

للصفقات بين الأفراد.

إنَّ تحليل الصفقات يعتمد على (حالات الأنا)، وهي ثلاثة أنماط سلوكية منفصلة تعكس حالات الإحساس والتفكير. كل منا يستخدم جميع حالات الأنا الثلاث بدرجات متفاوتة، ويمكننا أن نلاحظ الطريقة التي يتحول بها الأفراد من طريقة إلى طريقة أخرى خلال تغييرات مميزة في تعبيرات الوجه، والمفردات، والإيماءة والوقفة.

إنَّ المدير الذي يعبس عند مقاطعته في اجتماع حينما يريد الهاتف الجوال، يبدي سلوكيات معينة لحالة الأنا، باعتباره قائد الفريق الذي يجيب على خطة العمليات بقوله: (ما هي المعايير الزمنية لإتمام ذلك؟) البائع الذي يداعب زملاءه هو في حالة الأنا الثالثة.

إنَّ سلوك الأشخاص الثلاثة يوصف على الترتيب حالات الأنا الأب، البالغ، والطفل، في أي لحظة نكون أحد تلك الحالات لكن لدينا القدرة على التغير سريعًا من حالة لأخرى ونقوم بذلك مرارًا وتكرارًا.

➤ حالة الأنا الأب:

وهي تشير للقواعد والتحذيرات والمعتقدات، ويمكن التعبير عنها باعتبارها حاسمة ومقتضية (كما في المثال السابق للمدير العابس) أو قد تكون معني بها ومتجانسة. يصنع (الأب الحاسم) قيودًا، ويصنع أحكامًا. هناك جمل مثل (لا تقترب من نظام (CRM) على الكمبيوتر المحمول حينما تكون وجهًا لوجه مع العميل)،

أو (لا بدَّ أن تنتهي من هذا التحليل الليلة)، أو (لا تجادل في تعليماتي -افعلها فقط) هي جمل أبوية حاسمة نموذجية، ككلمات مثل (لا) (يجب) و(دائمًا) قد يوحي التواصل الغير لفظي بأن الشخص في حالة الأنا الأبوية الحاسمة يكون مجعد الجبين، ذا أصبع يشير، ذا رأس مائل، ويلوح إلى الأسفل وعابس.

إنَّ الأب المؤيد أو (الذي يربي) هي أيضًا أحكام ومعتقدات معبرة بجمل مثل: (دعني أعرف هل توقفت وتحتاج إلى مساعدة)، (لا تقلق، سوف أفرزها لك).

إنَّ السلوكيات الغير لفظية النموذجية التي تصف الأب الذي ينشئ -هي الضربة الخفيفة على الظهر والابتسامة الخيرية / الهادفة إلى الخير. كما هو الحال بالنسبة لحالات الأنا الأخرى، يمكن أن تستخدم الأبوية في عدة مواقف إيجابيًا أو سلبيًا. قد نخبر أعضاء فريقنا (لا بدَّ من تقديم البيانات لهذا العميل صباح غد قبل سفره إلى الخارج)، وهذه رسالة إيجابية على أساس تحقيق النتائج وفق جدول زمني، وهي مثال بناء لاستخدام حالة الأنا الأبوية من أجل نجاح الشركة.

وعلى نحو مساوٍ؛ فإنَّ استخدام الأبوية التي تربى في الحوار إلى زميل انضم لتوه إلى المنظمة قد يكون ملائمًا: (هذا نظام مربك في العمل - إنْ كان لديك أي شيء غير متأكد منه يمكنك أن تسألني).

إنَّ معظم حالة الأنا الأبوية تنشأ عندما نكون صغار للغاية، ويقال لنا: ماذا نفعل؟ وماذا لا نفعل من قبل الأب والأم؟ وكلما كبرنا والتحقنا بمجموعات ومنظمات خارج نطاق الأسرة، مثل المدرسة والأصدقاء في الجيرة وفي منظمات العمل، نكتسب بعض من القيم، والأحكام والمعتقدات كجزء من حالة الأنا الأبوية.

إنَّ المنظمات التي نعمل بها لديها قواعد بشأن الملبس، وكيفية الحديث إلى الزملاء الأعلى، والحرص على الشكليات، حتى إنْ لم تكن تلك الأمور مكتوبة. إلى أي مدى تقوم بتطبيق تلك القواعد في سلوكك، هل ترتدي نفس الملابس التي يرتديها الآخرون أو أنك متفرد ترتدي إما ملابس رسمية بشكل أكبر، أو غير

رسمية أكثر من زملائك؟ لديك معايير خاصة بك بشأن المحافظة على الوقت، وصياغة تقرير جيد، والأمور التي تجعل يوم العمل هادئًا وغيرها من الأشياء.. إنَّ رؤياك حول تلك الأمور هي قواعد أبوية داخلية تمتلكها لنفسك، وسوف تعبر عنها في سلوكك نحو الآخرين.

➤ مرحلة الأنا البالغة:



وتتكون تلك المرحلة من سلوك عقلاني منطقي وتحليلي.. فهي تعتمد على خبراتنا الموضوعية واكتشاف المحيط وتطويره على مدار الحياة. قد تكون العبارات البالغة النموذجية: (ما هو الوقت؟) (لماذا أخفق هذا النظام؟) يفترض علم الاستاتيات أن... (تكلفة إطلاق منتج جديد ستكون...)؛ حيث يختار سلوك حالة الأنا البالغة البيانات، ويعمل على إنجاح الأشياء، ويقيم البدائل ويقدر الاحتمالية وتعمل هذه الحالة مثل الكمبيوتر، حيث يحكمها المنطق ولا تبدي عواطف أو مشاعر. وهذا ما يؤكد السلوك الغير لفظي لشخص في حالة الأنا البالغة: حينما نكون في هذه الحالة يكون الظهر مستقيمًا، اتصال بالغين وعلى وعي ومنتبهين إلى ما يجري حولنا. وهناك عبارات مثل: (شخص واقعي) أو (متزن العقل) تصف بدقة السلوك الغير لفظي لشخص يقضي معظم الوقت في حالة الأنا البالغة.

وتلك الحالة هي إحدى متطلبات الوظيفة اليومية، بغض النظر عن العمل في عمليات الخط الأمامي أو في غرفة المجلس. فنحن ننخرط في تحليل البيانات، وحل المشكلات، وقد تكون المشكلة حول استفسار عميل، إطلاق منتج جديد، تقدير

كم من الوقت سيكفي مخزون الوقود -وجميعها تتطلب حالة الأنا البالغة.

غالبًا ما يعتقد أن العمل الذي نقضي فيه معظم وقتنا يكون في حالة الأنا البالغة. إلا إننا، في حين نمضي وقتًا لتحليل البيانات، وفي الحساب، وفي التخطيط وغيرها من الأنشطة العقلانية، إلا أنه بالنسبة لكثير منا فهذا يبرر جزءًا فقط من الوقت الذي نقضيه في العمل.. بينما تمتلك الكثير من الاجتماعات بالشركات هدفًا وتلتزم ببرنامج عمل، هناك حصة من الوقت قد نمضيها في حل المشكلات أو تقديم أو استقبال معلومات صرفة. كم مرة حضرت اجتماعات وشعرت بعدها أنها يمكن أن تستغرق وقتًا أقل؟! حينما يحدث ذلك يكون بسبب أن حالات الأنا البالغة لدى الأفراد تعمل أقل كفاءة مما تعمل لديك، وقد تستخدم حالتي الأنا الأخرتين بشكل أكبر في الاجتماعات.

➤ حالة الأنا الطفولية:

تعبر حالة الأنا الطفولية عن مشاعرنا واستجاباتنا للأشياء التي تحدث من حولنا أو داخلنا.. إنَّ تلك الحالة هي مصدر طاقتنا وسعادتنا. فإن كنا متلهفين إلى بدء مشروع جديد أو نشعر بالملل من الأشخاص الذين نعمل معهم، فهذا يرجع إلى المشاعر في حالة الأنا الطفولية والتي يمكن أن تكون فورية ومعبرة كما في (الطفل الطليق)، أو قد تكون شكوى كما في (الطفل المتكيف).

يمثِّل الطفل الطليق الطريقة التي كنا عليها حينما ولدنا متمركزة حول الذات، يعمل دون النظر إلى الآخرين، أو المجموعات أو المنظمات.. إنها مرحلة مبهجة وتعبِّر عما نريده مباشرة.. بكلمات مثل: (أود ... أشعر بشيء خيالي)، و(أوه)، وقد يكون السلوك

النموذجي الغير لفظي هو الضحك، التحدُّث بصوت عالٍ، الوضعة المسترخية، العناق، البكاء، إحكام القبضة.. إنَّ هذا الطفل يبعث بالسعادة والدفء في حياتنا، ويكون مصدرًا للمرح.

تعلَّمنا من ذكرياتنا في الأسرة والمدرسة وفي وظيفتنا الأولى أن الحياة في منظمة يتطلب الالتزام بقواعد ومعايير معينة للتواصل إنْ أردنا أن نستمر كعضو في هذه المنظمة.. يتم مدحنا حينما نقوم بأشياء صحيحة وملتزمة بالقواعد، والعكس بالعكس. في المدرسة، تعلمنا أن نحضر الدروس (حتى حينما نفضل أن نلعب في فناء المدرسة)، وأن نقوم بعمل الواجبات المدرسية في وقتها (حتى ولو كان الأمتع هو الذهاب إلى السينما). وفي العمل، لدينا بالتأكيد بعض من تلك القواعد التي عززتها المدرسة مثل الحاجة للحرص على الشكليات. وفي العمل هناك قواعد جديدة تفرض علينا مثل كيف نجعل العمل مميزًا، عدم الاعتراض على المدير.. بهذه أمثلة للطفل المتكيف.

الكلمات (أبوية، وبالغة، وطفولية) المستخدمة من وجهة نظر تحليل الصفقة (TA) تنطوي على معانٍ مختلفة حين تستخدم في محادثة عادية؛ حيث يقضي البالغون معظم الوقت مع الصغار يخبرونهم ما يجب وما لا يجب أن يفعلوا –حالة الأنا الأبوية.

وحينما يعمل البالغون معًا لحل مشكلات الشركة، فإنهم يظهرون حالة الأنا البالغة. يعبر الأطفال عن مشاعرهم كقاعدة بشكل أكثر جاهزية من البالغين، والمرح، والإثارة، والرضا الذاتي، والابتكار يمكن ملاحظتهم في لعب الأطفال. حينما نتحدث عن البالغ في حالة الأنا الطفولية، لا نعني أنهم يتصرفون بطريقة طفولية أو غير ناضجة، لكن أن سلوكهم يعبر عن مشاعر.

تقدِّم حالات الأنا إطارًا شاملاً لتصنيف سلوك الأفراد.. في أي لحظة، نكون في أحد حالات الأنا، وينطبق ذلك عليك كقارئ لهذا الكتاب.. إنْ كنت تفكر في أن

ما تقرأه هراء، قد تكون في حالة الأنا الأبوية الناقدة. وإن كنت تقرأ بانتباه، وتقيِّم ما قيل وتقارنه بما عرفته لتوك حول السلوك في العمل، فإنك بالتأكيد في حالة الأنا البالغة. ورغم ذلك، هل يجب أن يكون رد فعلك مليء بالحماسة أو الغضب أو على اتفاق تام مع أي شيء يقال، عندئذٍ من المحتمل أن تكون في حالة الأنا الطفولية. قد تريد أن تأخذ بعين الاعتبار وقفتك ووضع جسمك كمؤشر لحالة الأنا.. هل تناسب الأنا التي أنت فيها الآن.

شكل (12-1)

يوضح حالات الأنا الثلاث



الأبوية الناقدة: الحزم السيطرة

الأبوية التي تربي الرعاية التطوير

الطفل الطليق: الصداقة الحماسة

الطفل المتكيف: المطاوعة القبول بالسلطة.

◄ البالغة:

- تحليل الحقائق والبيانات
- حل المشكلات

◄ الصفقات:

حينما يتواصل فردان أو يشتركا في صفقة، فإن ذلك يتضمن سلوكًا من أحد حالات الأنا عند شخص إلى أحد حالات الأنا عند الآخر. وبالتالي، فإنْ سألك زميل: (هل رأيت ملف المنتج الجديد؟) وأنت تجيب: (نعم، إنه على مكتب ماري)، فقد اشتركتما في حوار أو صفقة بينك وبين حالة الأنا البالغة لزميلك.

يمكننا أن نتصوَّر الصفقات بين الأفراد كخطوط بين مجموعتين من ثلاث دوائر، وكل مجموعة تتكون من الدوائر الثلاث تمثِّل حالات الأنا الثلاث. تحدث الصفقة حينما يتواصل الشخص (1) في الرسم التخطيطي مع الشخص (2) بإعطائه مثير من أحد حالات الأنا إلى أحد حالات الأنا للشخص(2)، ويستجيب الشخص (2) من أحد حالات الأنا إلى أحد حالات الأنا للشخص (1).

حينما يحدث التواصل من وإلى نفس حالة الأنا، كما في المثال بشأن ملف المنتج الجديد، نقول أنها (صفقة متوازية)، كما هو مبين بالشكل (12–2).

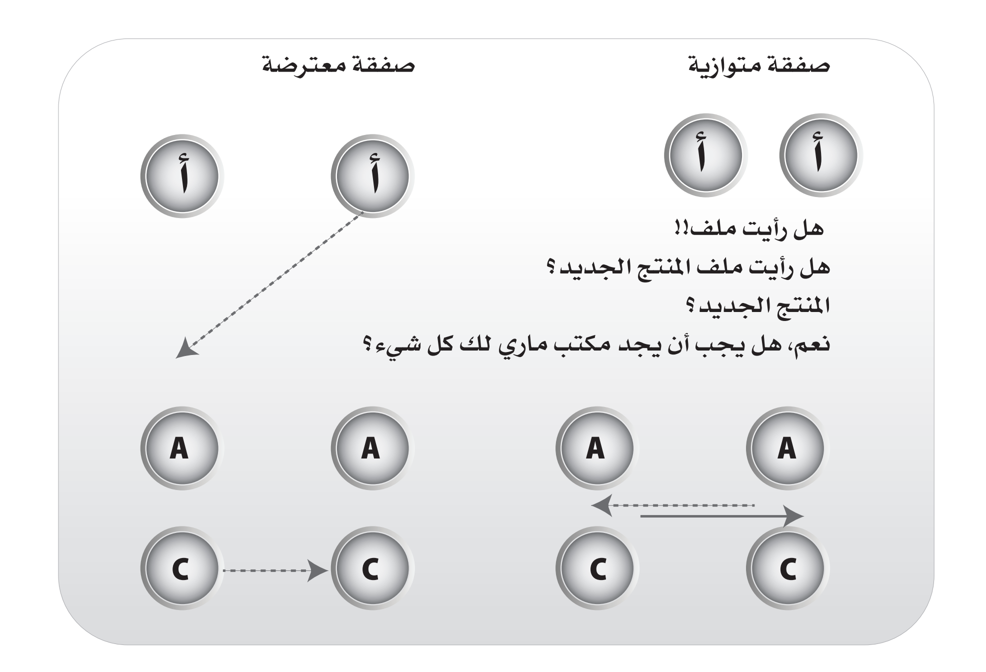
إنَّ الصفقات المتوازية أو المتكاملة، كما يمكن كذلك أن نسمِّيها، يمكن أن تحدث من حالة الأنا البالغة لشخص ما إلى حالة الأنا البالغة لآخر، أو من الحالة الطفولية إلى الحالة الطفولية، أو من حالة الأبوية إلى حالة الأبوية لشخص لآخر. ويمكن أن تحدث الصفقات المتوازية كذلك بين حالة الأنا الأبوية لشخص إلى حالة

الأنا الطفولية لشخص آخر، وعندئذٍ؛ فإنَّ الإجابة تكون من حالة الأنا الطفولية لشخص إلى حالة الأنا الأبوية للشخص الآخر.

ورغم ذلك، فقد تحدث استجابة غير متوقعة للمثير والخطوط في الرسم التخطيطي قد تمر، حتى اعتراض التواصل.. فمثلاً: إنْ أجاب زميلك بشكل مختلف عن السؤال: (هل رأيت ملف المنتج الجديد؟) (بالغ إلى بالغ) بالإجابة: هل يجب أن أجد كل شيء لك؟).

➤ (أبوية ناقدة إلى طفولية متكيفة):

حينما ننخرط في صفقات مسدودة، نوقف التواصل، ويحتاج أحد الطرفين تغيير حالة الأنا الخاصة به إنْ كان يريد مواصلة التواصل.



شكل (12-2)

صفقات (TA)

هناك علامة جيدة للصفقة المعترضة وهي حينما نقول شيئًا ما لشخص ما ويجيبون عليه بطريقة غير متوقعة، ويحدث تجمع مفاجئ في حلقنا.

أما النمط الثالث من التواصل وهو (صفقة تالية)، وهي تتضمن أن يبعث شخص برسائل في وقت واحد إلى حالتين منفصلتين من الأنا لدى شخص آخر. فمثلاً حينما يقول المدير إلى تابعه: (هل سيكون التقرير جاهزًا غدًا ؟)، كما في الشكل (3–12).

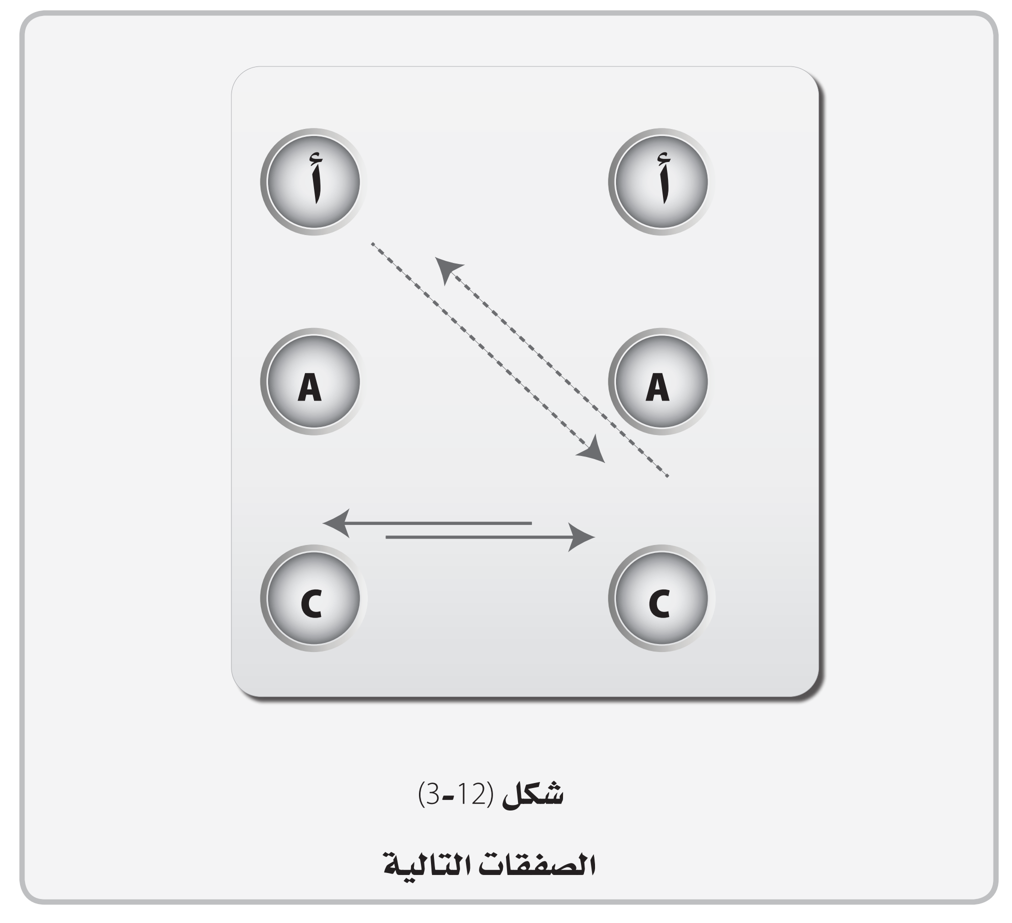
وفي الظاهر، قد يعتبر ذلك صفقة بالغ إلى بالغ، وفي سياق ذلك يمكن أن يكون ذلك جزءًا فقط من الرسالة. وتحت ذلك مباشرة، يمكن أن تكون رسالة أبوية ناقدة إلى طفل على المستوى النفسي –سيكون تقريرك جاهزًا.. أليس كذلك؟! (وهو ما توضحه الخطوط المنقطة في الشكل). غالبًا ما نستخدم تلك الصفقات التالية حينما نريد توصيل رسائل بطريقة متنكرة ومقبولة اجتماعيًّا.

إنَّ هذا الإفشاء الغير مقصود الذي ننخرط فيه، في الصفقات التالية يأتي من سلوكنا الغير لفظي.. حينما يسألك مديرك: هل سيكون التقرير جاهزًا غدًا؟ ويصاحب السؤال جبين مجعد، وشفاه مزمومة، ورأس إلى أعلى، أو نبرة حادة قليلاً، ويعد هذا إفشاءً لتواصل أبوي غير مقصود.

➤ السلوك الذي يشكِّل أساسًا لكلِّ التعاملات الشخصية:

تتضمن كثير من التعاملات الشخصية أنماطًا مكررة من السلوك بين الأفراد، وتلك الأنماط التي تبقى غالبًا لفترات طويلة من الوقت، غالبًا في قضايا مختلفة.. إنْ حدثت أنماط السلوك بشكل متكرر؛ فهذا يوحي بأن هناك تعاملاً شخصيًا متسقًا على مستوى انفعالي.

➤ تغيير حالة الأنا الخاصة به إن كان يريد مواصلة التواصل:



شكل (12-3)

الصفقات التالية

يمكن استخدام (TA) كوسيلة فاعلة لفهم النموذج الفردي للتواصل من خلال الناس، وكملاحظ للأشخاص المختلفين من المحتمل أن تكون مدرك لأن بعض الأشخاص يميلون إلى أن تكون لديهم علاقات متسقة، بينما آخرون لديهم أنماط مختلفة للغاية من التفاعلات مع أشخاص مختلفين. تتمثل قيمة (TA) في أنه بمجرد أن نألف حالات الأنا الرئيسية وأنماط الصفقة، يمكن أن ننظر سريعًا لحالات الأنا السائدة المتضمنة في التعاملات الشخصية المختلفة، وعندئذٍ يمكن تحديد اللهجة الانفعالية للتعاملات الشخصية بين الزملاء بما فيها المشتركين فيها شخصيًّا.

قبل استكشاف التعاملات الشخصية السلوكية المختلفة التي قد تحدث، من

الضروري أن نعترف أنه في الواقع يستطيع كل فرد أن يستخدم كافة حالات الأنا المختلفة. حتى في علاقة التعامل الشخصي المؤسسة بشكل جيد للغاية، حيث يتكرر نمط السلوك بشكل متسق، سيكون هناك مناسبات يستخدم فيها أحد الطرفين أو كلاهما سلوكيات غير سوية. في التعامل الشخصي، على سبيل المثال، حيث يستخدم شخص السلوكيات الأبوية الناقدة في الغالب، ويستخدم الآخر الطفل المتكيف، سيكون هناك مناسبات سيغيرون فيها تلك الحالات -فمثلاً أن يتواصل كلاهما بطريقة بالغ إلى بالغ، أو طفل إلى طفل. وقد يناقضون النمط المعتاد، ويتواصل الفرد الذي غالبًا ما يكون أبويًا ناقدًا بطريقة الطفل المتكيف، والعكس بالعكس.

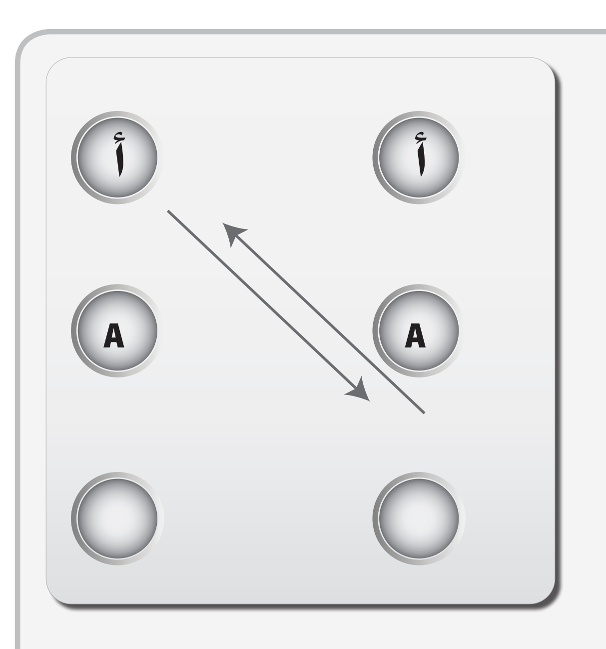
وسنصف كل من الأنماط الستة للتعامل الشخصي في الأقسام التالية. بعد قراءتك لها، قد تجد من الممتع أن تنعكس على أفضل نمط يصف علاقتك مع مديرك أو علاقتك مع أعضاء فريقك.

➤ التعامل الشخصي السيد في الخادم:

من المحتمل أن يكون هذا النمط هو أقدم وأفضل تعامل شخصي في العمل. ويمكن تمثيله بالعلاقة بين المالك والخادم في العصور الوسطى أو حتى قبل ذلك. يسود نفس النمط من العلاقة بين مالك المصنع أو المشرف وبين العاملين، ولا يزال يوجد في كثير من المنظمات في العالم.

يتضمن التعامل الشخصي القائم على علاقة السيد -الخادم، شخص يتصرف بطريقة أبوية ناقدة (سيد) تجاه شخص آخر يجيب بطريقة الطفل المتكيف (خادم). يعطي السيد تعليماته، ويمتثل الخادم ويوافق على تلك التعليمات كما هو مبين بالشكل (12-4).

افعلْ هذا بهذه الطريقة!!



لا تفعلْ ذلك!!

أنـــت لا تـفـعـلـهـا بـشـكـل صحيح!!

أنت لم تفعل كما قلت لك!!

نعم سيدي!!

فورًا!!

حالاً!!

كما تريد!!

افعل ما بوسعي!!

آسف أخطأت!!

هل يمكنني أن أقول شيئًا؟

شكل (12-4)

التعامل الشخصي السيد- الخادم

إنَّ توقعات السيد تسير وفق أن لديه الحق أن يخبر الخادم ما يفعل؟ وينظم عمله ووقته، ويصحِّح عمله ويعاقبه إنْ أخطأ. وكذلك يتوقع السيد أن يفعل الخادم ما يقوله له، ويتبع التعليمات ويقبل أي عقاب يقع عليه. ومن المحتمل أن يعتقد السيد أنه يعرف أفضل -بكل شيء، وربما أنه شخص أفضل وأعلى من الخادم. ينفذ الأفراد دور السيد؛ إما لإحساسهم بأن ذلك هو ما يتوقعه الآخرون منهم، أو أن لديهم مسئوليات تقع عليهم.

إنَّ توقعات الخادم هي أن دورهم هو القيام بما يملى عليهم، واتباع التعليمات،

القفز حينما يطلب منهم القفز، والعقاب حين يخطئون.. مما يعني أنهم حتى لو عرفوا أن الموقف يتطلب إجراء، لن يزعجوا أنفسهم حتى يخبرهم السيد بالقيام بذلك. قد يكون الفرد سعيدًا بلعب دور الخادم؛ إما بسبب أنه يحصل على ما يريد -وظيفة، راتب، حياة هادئة وهكذا، أو لأن لديه شخصية ذات قدر كبير من الطفل المتكيف.

إنَّ أحد الجوانب الدنيا الحقيقية للتعامل الشخصي القائم على علاقة السيد بالخادم هو أنه تتم معاملة الخادم على أنه آلة، فكما هو الحال، مع الآلات اليدوية، فإنه ليس من المطلوب أن يقدم الشخص الذي يلعب دور الخادم باستخدام عقله أو مبادراتهم ولكن إطاعة التعليمات، فما يحدث هو أنهم يتوقعون أن يتم إخبارهم بما يفعلون، فعلى ذلك؛ فإنهم إن لم يتم إخبارهم -حتى ولو عرفوا بأنه يمكن أن يكون ذلك مفيدًا للمؤسسة بأن يقوموا بعمل شيء ما- فإنهم يتراجعون حتى يتم إخبارهم.. إنَّ نتيجة التعامل الشخصي القائم على علاقة السيد بالخادم هي أنها حقيقة لا يخول سلطة الناس.

ما زال التعامل الشخصي الذي يعتمد على علاقة السيد بالخادم يوجد في العديد من المؤسسات المختلفة والذي غالبًا ما يسير تحت شعار (الأمر والمراقبة).. عندما تطرقت إلى علاقات شخصية قائمة على علاقة السيد بالخادم بين عمال المعرفة؛ فإنها أدَّت إلى إنتاجية أقل وضعف الروح المعنوية.. أتذكر مقابلة عندما أراد مدير ذو مرتبة أعلى تعامل شخصي قائم على علاقة السيد بالخادم مع فريقه. ففي اجتماعات الفريق لم يطرح الفريق رأيه، ولم يخبروا رئيسهم أبدًا حينما يخطئ، ولكنهم يمتثلون فقط بشكل عام من أجل حياة سهلة. كانت نتيجة ذلك أن أداء الفريق كان أقل مما تطلبته المؤسسة، وبالفعل أقل مما كانوا قادرين على تحقيقه.

التعامل الشخصي القائم على الحل العقلاني:

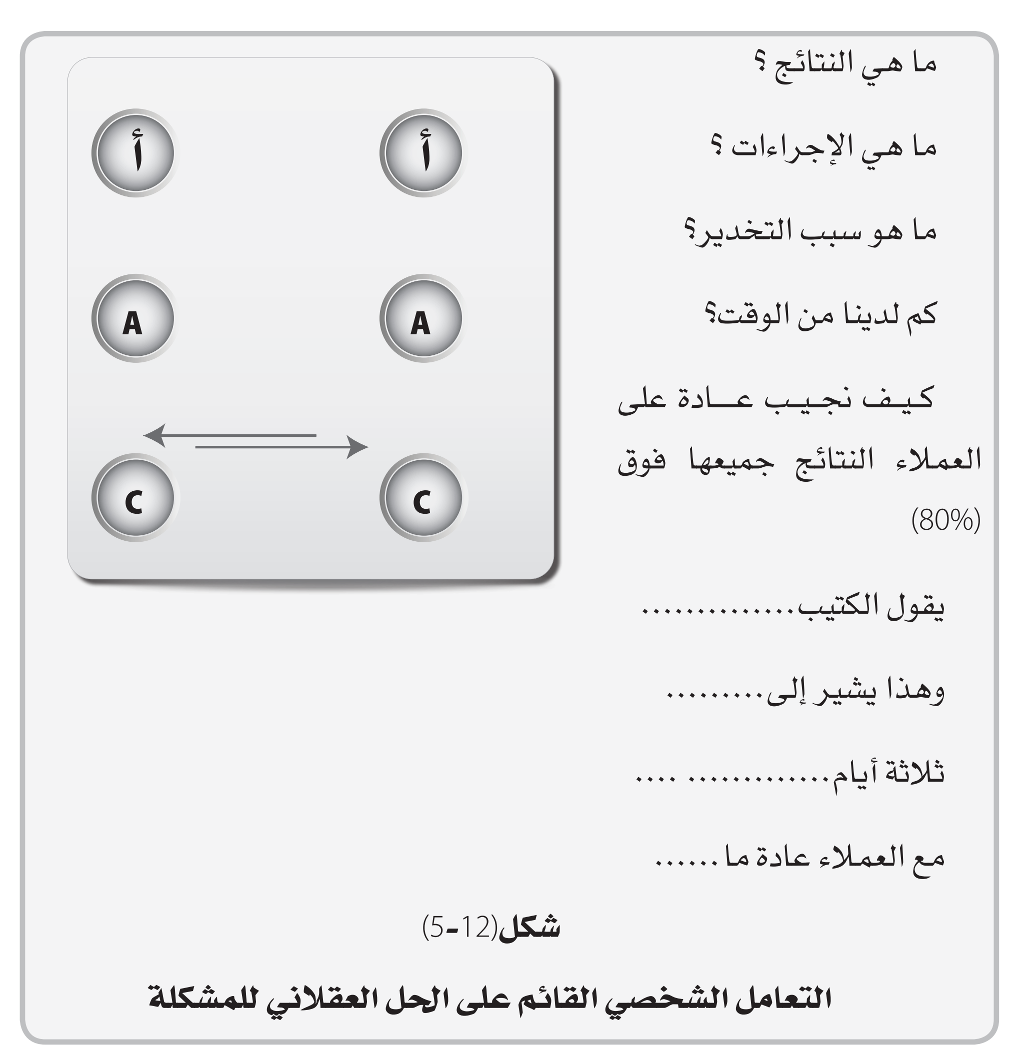
واحدة من التعاملات الشخصية المنتشرة فيما بين عمال المعرفة في وظائف مثل الحسابات و(IT) هي التعامل الشخصي القائم على الحل العقلاني.. لقد حدث هذا التعامل الشخصي تاريخيًّا بين الزملاء على نفس المستوى.

يتضمن التعامل الشخصي القائم على الحل العقلاني شخصين يتصرفان تجاه بعضهما بطريقة عقلانية، منطقية وتحليلية جًّدا. كلا هذين الشخصين وبمصطلحات التحليل القائم على التعاملات (TA) يتصلان أو يتعاملان مع بعضهما خلال حالاتهم الفردية للبالغين، فيستخدم الفرد الأول اتصال البالغ تجاه الآخر، الذي يستجيب بدوره باستخدام اتصال البالغين.

إنَّ بؤرة سلوكهم تتضمن طلب وإعطاء البيانات، استكشاف التوابع، القيام بحل الأشياء، وتوضيح بعض الإجراءات وهكذا. إنَّ كافة سلوك البالغ يشبه جهاز الحاسب الآلي -منطقي وغير انفعالي وخالي من المشاعر، وهذا النمط من السلوك هام لحل المشكلات التي تتضمن تحليل البيانات- لكنه في ذات الوقت يمكن أن يكون جافًّا وغير مثير.

يوضح الشكل (12-5) التعامل الشخصي القائم على الحل العقلاني للمشكلة.

إنَّ التوقُّع الرئيسي لكلا الطرفين في التعامل الشخصي القائم على الحل العقلاني للمشكلة هو أنهما يعملان معًا بعقلانية لحل المشكلات. هناك توقُّع بأن كل منهم يستطيع أن يطلب من الآخر بيانات ومعلومات ومعرفة، وسوف يقدِّم الآخر تلك البيانات والمعلومات والمعرفة للمساعدة على حل المشكلة. هناك افتراض أنه من الجيد أن يسأل شخص، وأن يقدم الطرف الآخر المعلومات المناسبة.



شكل(12-5)

التعامل الشخصي القائم على الحل العقلاني للمشكلة

فلو أن شخصًا ما يعرف أكثر من الآخر، فإنه من المفترض أن الشخص الأكثر دراية لن يتصرف وكأنه أفضل من الآخر أو متفوق عليه، ولكن فإن كلا منهما وعن رضا سيشارك الآخر المعلومات والبيانات.

إنَّ القيمة الحقيقة للحل العقلاني للتعامل الشخصي هي أنها تساعد الناس في مشاركة المعلومات والأفكار من أجل تدبر الأشياء وحل المشكلات.. إنَّ الجانب الأدنى من هذا التعامل الشخصي هو أنه خالٍ من المشاعر والعواطف، وعلى ذلك؛ فليس هناك الكثير من المرح. فالأشخاص الذين تغلب الحلول العقلانية للتعاملات

الشخصية هم أشخاص تحليليون وجافون لدرجة كبيرة، فليس لديهم فكاهة، حماسة، مرح، ولا إثارة. والأشخاص من هذا النوع من التعامل الشخصي يتحدَّثون معًا على وتيرة واحدة، لا يرفعون أصواتهم ويقضون معظم الوقت من الحوار وبينهم نفس الجامح.

وغالبًا ما نجد هذه الحلول العقلانية للتعاملات الشخصية في أقسام الحسابات، وأقسام (IT) أو المكاتب الخلفية للمؤسسات المالية. فعندما تزور مكاتب هؤلاء الأشخاص لهذه الأنواع من التعاملات؛ فإنَّ الحوارات تكون ساكنة، هادئة وموزونة.. فمنذ سنوات قليلة قمت ببعض العمل المتبادل مع قسم (IT) في الولايات المتحدة، وتمشيت أنا وزبوني خلال المرفق والذي كان هادئًا لدرجة أنني اعتقدت أنه لا يوجد أحد.

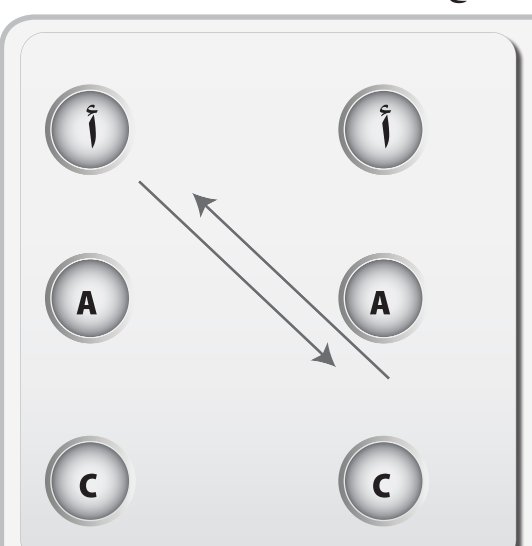
وكلما تمشيت خلال هذا المكتب رأيت العديد من الأشخاص يعملون في ورش العمل الخاصة بهم بمعزل عن أي شخص آخر. وعندما مررت بالقليل من المجموعات الصغيرة التي تعمل معًا كانوا ملتفين معًا حول عريف لهم يتحدثون بنغمة ساكنة وخافتة. لقد بدا ذلك جافًّا بعض الشيء. من المحتمل أن البيئة المادية أيضًا شجَّعت على هذه الحلول العقلانية للتعاملات الشخصية. فلدى كل شخص مكتبة وورشة العمل الخاصين به، كما كانوا محاطين بشاشات رؤية رمادية بينهم وبين الشخص الذي يعمل في الورشة المجاورة.

➤ التعامل الشخصي القائم على المدرب الهادف إلى نفع عارم:

وهذا نوع آخر من التعامل الشخصي المعترف به منذ وقت طويل في العمل.. ترجع أصول هذا التعامل؛ حيث كان يقوم فيها أصحاب الحرف التقليديون بتوريث حرفهم ومهاراتهم للمبتدئين الأكثر حداثة في السن. في الماضي كانت هذه المهارات يدوية طبق المثل –فعلى سبيل المثال صناعة السيوف، الفروسية والأعمال الخشبية. وقد مورس تقليد المدرب الجواد على مستوى المحترفين الأعلى رتبة

سواء في العمارة، الحساب، القانون، الطب أو (IT) والذي شمل دورهم تطوير للفئة الأقل رتبة.

إنَّ التعامل الشخصي القائم على المدرب الجواد يشمل شخصًا يتصرف بطريقة التنشئة الأبوية تجاه شخص آخر، والذي يستجيب في الغالب بأسلوب طفولي مطبق. إنَّ المدرب الذي يتبع أسلوب التنشئة الأبوية سوف يوضح بالمثال، التعليم، التدريب والمهام المفوضة كما يقوم بإعطاء التغذية الاسترجاعية البناءة للمتدرب والذي يستجيب بصورة طبق الأصل للأسلوب الطفولي المطبق.. التعامل الشخصي القائم على المدرب الجواد موضح بالشكل (12–6).



- الطريقة لعمل ذلك هي.......
- الآن، هل تستطيع غرس الشفير في.......

– الخطوة التالية تشمل الآتي.....

- اذهبْ وتحدَّث مع جون؛ لأنه خبير في....
- ما يجعلك تقوم بذلك هو......
- من خبرتك هل الطريقة المثلى هي.........؟
- آه، فهمت!!
- لم أعرف أبدًا أن هذه الطريقة.....
- هل تستطيع أن توضح لي.....؟
- لمن ينبغي أن أتحدَّث بشأن....؟
- لا أفهم لماذا ....

الشكل (12-6)

التعامل الشخصي القائم على المدرب الجواد

إنَّ تطلعات المدرب هي أن هؤلاء لديهم خبرة أكثر من المتدربين الذين سوف يحترمونهم، ويكونون متشوقين للتعلم منهم.. هم أيضًا يتطلعون إلى أن يورد المتدربون الممارسة التي أخبروهم عنها كي يتحسن أداؤهم ومهاراتهم. وعلى الرغم من أنهم قد يتسامحون (يتحملون) بعض الأخطاء، ولكنه من المحتمل أنهم لن يتوقعوا ارتكاب نفس الخطأ مرتين. كما هم يتطلعون إلى أن يتقبل المتدربون التغذية الاسترجاعية بصورة إيجابية بدلاً من اعتباره كتحدي شخصي، ويتقبلون أيضًا أن هؤلاء لديهم الحق في وضع المعايير لأدائهم.

أما تطلعات المتدربين؛ فتتضمن كون المدرب يعرف ما يتحدَّثون بشأنه، وأن يكون لديه الخبرة لكي يجيب عن الأسئلة التي يطرحونها. هم أيضًا يتأملون أن يكون المدرب مرحبًا بأن يشاركهم المعرفة والمهارات كي يكون بإمكانهم أن يتعلموا ويتطوروا. وعندما يرتكب المتدربين خطأ ما، فإنهم يأملون أن يخبرهم المدرب بطريقة بناءة كي يمكنهم تحسين ذلك في المرة التالية بدلاً من تأنيبهم أو جعلهم يشعرون بأنهم غير ملائمين. هم أيضًا يريدون أن يتم إخبارهم إذا قاموا بفعل أشياء صائبة، وأن يتم مدحهم لتعلمهم وقيامهم بوظيفتهم بصورة أفضل من ذي قبل.

إنَّ المدرب الجواد يمكنه أن يكون صورة إيجابية للتعامل الشخصي وشخص يمكنه إضافة قيمة لكلا الفئتين. ويختتم المدرب ذلك بتقدير خبرات المتدربين وجعلهم يشعرون بقيمتهم. ويتعلم المتدربون مهارات جديدة مستسقاة من مصدرها الأصلي كما يقومون بتحسين دورهم وأدائهم الشامل.

أحد الجوانب الدنيا لهذا النوع من التعامل الشخصي هو أنه لو استمر على مدى أطول، فإنَّ ذلك سوف يحرم المتدربين من تحمُّل مسئولية أكبر عن تصرفاتهم وأدائهم.

إنَّ هذا التعامُّل الشخصي القائم على المدرب الجواد منتشر بصورة كبيرة في العديد من الشركات الخدمية الحرفية. واحدة من المتطلبات الضرورية لنجاح هذه الشركات الخدمية الحرفية على المدى الطويل هو خلق دم جديد يمكنه تولي

مهام أكبر في المستقبل. ويمكن لذلك أن يحدث فقط إذا تعهد المسئولون اليوم عن ذلك برعاية صغار المهنيين القادمين والناشئين. وتنظم العديد من الشركات هذا التعامل الشخصي عن طريق تعيين بين مقيمين للمشاركين، وضع خطط إرشادية، توقع أن يتم توظيفهم بشكل متدرج وهكذا.

➤ التعامل الشخصي الإبداعي العبقري:

وذلك نوع مختلف تمامًا من التعامل الشخصي؛ فهذا النوع من التعامل الشخصي يعتمد بصورة كلية على الأفكار الجديدة، الإبداع، القيام بالأشياء بصورة مختلفة والتفكير بالأفكار المستحيلة والمتحدية. فهو نوع من التعامل الشخصي لدى الأشخاص المبدعين في أي مجال، وذلك عن طريق الارتداد حول الأفكار الجديدة، بناء كل شخص وتحفيزهم عن طريق الآخرين لكي يواكبوا المفاهيم والأفكار أكثر خياليةً دائمًا.

إنَّ التعامل الشخصي الإبداعي العبقري هو بالضرورة تواصل طفل لطفل؛ حيث يساير الشخص فكرة ما ثم يقوم بإخبار الشخص، بهذه الفكرة. ثم يقوم الشخص، بإبساط هذه الفكرة لمدى أبعد ومشاركة هذه الفكرة مع الشخص والذي يقوم بإضافة وإبساط الفكرة، وهكذا. وكلما كان هناك الكثير من وجهات النظر والأفكار الجديدة، كلما تضمنت التعاملات الشخصية الإبداعية العبقرية لكثير من الإثارة، الطاقة، والحماسة. فالعبقريون المبدعون لديهم الكثير من المرح بأفكارهم، اكتشاف لسبل جديدة وتفكير بالمستحيل، وهكذا.

إنَّ التطلُّع الأساسي لكلا فئتي العبقريين الإبداعيين هي أن تلك الأفكار الجديدة مثيرة ومجدية.. هناك تطلع بأن يستطيع كل شخص أن يقول ويفكر بالمستحيل، وأن يكون الآخر شغوفًا باستكشافه. لقد ازدهر العبقريون الإبداعيون في التعقيد والمستحيل. إنَّ المتوقع بينهم هو أن المنطقية العقلانية والعملية أقل أهميةً من إثارة أحداث وآخر الأفكار ووجهات النظر. وهم يأملون بأن الحماسة والإثارة التي يشعر بها الشخص الآخر، الذي يحبها، لن تكون محدودة، كما هي الآن.. التعامل الشخصي الإبداعي العبقري موضح بالشكل (12–7).

إنَّ قيمة هؤلاء العبقريون الإبداعيون تكمن في أنهم مبدعون بصورة هائلة،

وحيث إنَّ الأفراد الذين يعملون بمفردهم يمكنهم أن يكونوا مجددين، فإن الأزواج أو الجماعات الصغيرة والتي لديها تعاملات شخصية إبداعية عبقرية. يمكنها أن تكون بيوت قوة مطلقة للتفكير التجديدي والإبداعي.. إنَّ الجانب الأعلى لهذا التعامل الشخصي هو أنه يمكنه أن يؤدي إلى طرق غير مألوفة كلية من التفكير تعاكس هذه الرؤية المعهودة.

– لدي فقط فكرة لامعة.......

- الآن، ماذا يمكن أن يحدث لو قمت بالعكس؟
- الآن، هل ليس هناك مجال غير مكتشف تمامًا........
- لماذا لا يمكننا إنتاجها بنسبة 50% أقل؟
- لو أمكننا إنتاجها بلون قرمزي لرغبت كل امرأة بواحدة.
- واو، رائع!!
- هذا غير مستحيل!!
- لا أحد يفكِّر بذلك.
- إنَّ هذا سيتضمن إعادة هندسة المنتج.
- لكي يشمل 70% أقل من الأجزاء.
- سوف نحتاج لنوع مختلف تمامًا.
- من النسيج لكي تقوم بذلك.

أ أ
A A
C C

الشكل (12-7)

التعامل الشخصي الإبداعي العبقري

ويمكن لذلك أن يساعد على اختراع الجديد من المنتجات والخدمات وطرق

المعيشة والتصرُّف.. إنَّ العديد من الأشياء التي نسلم بها اليوم كانت في الأساس ناتجة من التفكير الإبداعي غير المألوف -فعلى سبيل المثال: الكهرباء، طيران الإنسان، الطاقة النووية والحاسب الآلي. أي من هذه المنتجات التي كان ناتجًا للمعاملات الشخصية الإبداعية العبقرية لم يكن لأعرفه أبدًا. ما أعرفه بكل تأكيد هو أن المجموعات، والتي يقابلها أشخاص منفردين منعزلين والذين يواكبون الأفكار ذات تغييرات بالغة، غالبًا لديها -المجموعات- تعاملات شخصية إبداعية عبقرية. وعندما سمعت وبالصدفة المناقشات بين الأشخاص المعلنين أو بين أصحاب البنوك الاستثمارية بدت وكأن هذه للتعاملات الشخصية الإبداعية العبقرية موجودة بالفعل.

أما الجانب الأدنى من التعاملات الشخصية الإبداعية العقلانية هو أنه يمكن أن تكون غير واقعية كلية، أو أنها تفتقد الاتصال مع القضايا العملية، التكلفة وما إلى غير ذلك.

إنَّ المبدعون العبقريون الذين يتناسون العملية يمكن أن يختتموا ذلك؛ إما باكتشافات الطرق المسدودة، أو بإهدار الملايين.. فعلى الرغم من هذا الضعف الكامن، فإنَّ هذا التعامل الشخصي سوف يصبح أكثر أهميةً على الإطلاق بالنسبة للمؤسسات لكي تزدهر في عالم يعتمد فيه نجاح المستقبل على الابتكار والتفكير غير المألوف.

التعاملات الشخصية للمراقب السلس:

تبدو التعاملات الشخصية للمراقب السلس في ظاهرها أنها منطقية، عقلانية ومعتدلة إلى حد كبير. ولكن على مستوى أعمق، فهو يتضمن سيطرة دقيقة لأحد الأشخاص على الآخر والذي يتقبل ذلك ويتوافق معه. إنَّ هذا النوع من التعامُّل الشخصي شائع جدًّا في مواقف؛ حيث يتقبل الزملاء والمرءوسون ويتفهمون كلية أنهم سيؤدون دور المرءوس في هذه العلاقة، ولذلك فإنهم يوافقون سلطة الآخر،

ويتقبلونها لهذا الحد البعيد.

ويتم تمثيل هذا التعامل الشخصي في المسرحيات والأفلام، وذلك في الطريقة التي يتعامل بها الرعية مع الملك أو السلطان، أو الطريقة التي يتصرف بها أفراد العصابة تجاه قائدهم يبدو التعامل الشخصي للمراقب السلس في صميمه أنه ليس توجيهًا جدًّا –وإنما فقط وضع اقتراحات وعرض الأفكار والآراء.

إنَّ هذا يتنافى مع التعامل الشخصي للسيد –الخادم والمعلن به إلى حد ما من هو المسئول، ولكن المراقب السلس يتم استماعه بحرص من قبل أتباعه المصممين على فعل أي مما يقترحه.. التعاملات الشخصية للمراقب السلس موضحة بالشكل (12–8).

إنَّ توقعات المراقب السلس هي أن يسمعه الآخرون ويطيعونه دون الحاجة لتوضيح السبب أو شرح ذلك، ويطمح المراقب السلس في أن يفهم الآخرون أنه من مصلحتهم طاعته، وأن ذلك ليس شاقًّا، أو حتى يتعجبون من دهائهم وحكمتهم.

هناك بعض المؤسسات التي ما زال يسود فيها المراقب السلس، خاصة تلك التي لديها أسلوب السيطرة –السلطة والمستخدم جيدًا. لقد تذكرت إحدى المؤسسات التي عملت بها؛ حيث كان المراقب السلس شخصًا ذا رتبة أعلى ومسئول عن بليون عملية آلية إضافية. لقد كان الناس خائفين لدرجة أنهم لا يستطيعون أن يسألوا المراقب السلس عن تفكيره –ولكن فقط ينتظرونه حتى يعرض هو أفكاره، ثم يقومون هم بتنفيذها. لم يكن لديهم إدارة للتحدي أو سؤال المراقب السلس.

ويتوقع المرءوسون لدى المراقب السلس أنهم بالاعتراف به واحترامه، فإن كل من موقعهم ودورهم سيظلان بمأمن، كما يؤمنون أنهم إذا انتظروا حتى يتحدَّث المراقب السلس؛ فإنهم سوف يتم تقييمهم وتقديرهم لذلك، فما أن يتحدَّث المراقب السلس حتى يقوموا بعد ذلك بالتعبير عن وجهات النظر ووضع التعليقات والاقتراحات الداعمة التي تعيد وتدعم ما قاله المراقب السلس.

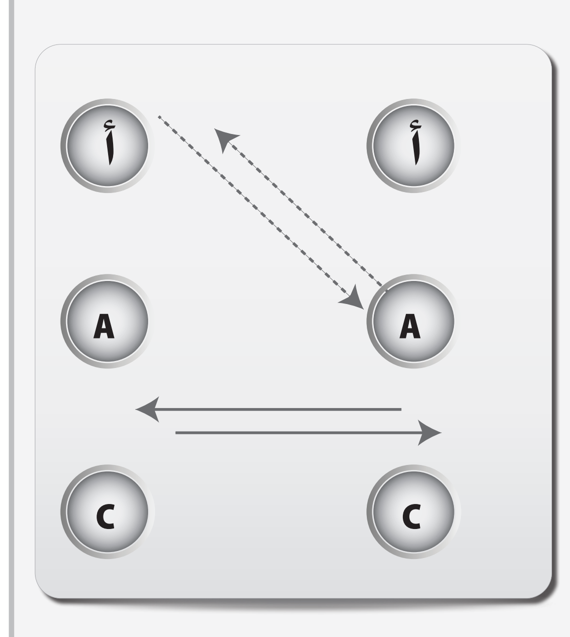
- هل سيكون لديك تقرير جاهز غدًا؟

(سيكون)

- هل تعلم أن المسئول سيكون هنا يوم الأربعاء؟

(من الأفضل أن تستعد)

- لن تكون فكرة جيدة في أن تأخذ أجازة الأسبوع القادم.
- لماذا لا يمكننا إنتاجها بنسبة 50% أقل؟
- (لو قمت بذلك ستقع في مشكلة)
- نعم (بالطبع سأفعل).
- لقد طلبت من جون أن ينظم........
- (أعرف أن ذلك يحدث حقًّا).
- اعتقدت أنه الطقس سيكون شيئًا.



(أدركت أنه لن يكون في صالح الشركة إذا ذهبنا).

شكل (12-8)

التعاملات الشخصية للمراقب السلس

إنَّ ميزة التعامل الشخصي للمراقب السلس تكمن في أنه لو أن هذا الشخص عظيم وماهر بدرجة كافية، فإنها ستصبح طريقة كفء للقيادة، فلو أن القائد حكيم ومتخذ قرارات كفء، مثل رئيس الوزراء (Lee Kvan Yew) الأكثر احترامًا في

سنغافورة.. فقد أقر بفضل (lee) في قيادة سنغافورة من مستعمرة بريطانية في العالم الثالث إلى دولة مستقلة اقتصاديًّا وماديًّا، كما هي اليوم، أما الجانب الأدنى من التعاملات الشخصية للمراقب السلس، هي لو أن هؤلاء ليسوا حكماء بالدرجة الكافية، أو أنهم يتطلبون تدخُّلاً آخر عند اتخاذ القرار؛ فإنَّ ذلك سيصبح غير منتج وأيضًا غير فعَّال اجتماعيًّا.

➤ طرق تغيير التعاملات الشخصية:

رغم أن هناك العديد من الأنواع المختلفة والممكنة للتعاملات الشخصية، إلا أن الخمسة الذين تمَّ وصفهم قبل ذلك -في اعتقادي- هم الأكثر شيوعًا في المؤسسات والفرق التي عملت معها. فهي وبكل وضوح لا يمكنها أن تمثل كل الأنواع الممكنة للتعاملات الشخصية والتي يمكنها أن تحدث.

ليس هناك شيء يسمَّى تعاملاً شخصيًّا كفئًا (مثاليًّا) -فالتعامل الصائب هو التعامل الذي يشعر الناس الذين يتعاملون به أنه هو الصائب. في بعض الأحيان، يعرض مراقبون خارجيون نوعًا معينًا من التعامل الشخصي، ويؤمنون أنه غير فعَّال -في حين يثبت هذا التعامل أنه مجدي بالنسبة للأشخاص الذين يتعاملون به، وذلك بكل الأسباب الممكنة. قياسًا على ذلك، ربما نلاحظ تعاملات شخصية أخرى التي نرى أنها مثالية وإيجابية بدرجة كبيرة، ولكن هؤلاء الذين يتعاملون متأثرون بها بصورة مباشرة يعتبرونها بعيدة جدًّا عن المناسب.

في هذا القسم الأخير لن نحاول أن نقيِّم أنواع التعاملات الشخصية، فهدفنا بالأحرى هو أن نوفِّر لك بعض الأفكار الثاقبة والاختيارات التي ربما ترغب في أن تأخذها بعين الاعتبار لتساعدك على المناقشة، أو ربما لتغيير نوع التعامل الشخصي الخاص بك الذي تتعامل به والذي وجدت فيه أنه أقل إيجابية مما كنت تتمنى.

إنَّ الخيار الأول قبل السعي وراء تغيير سلوك تعاملك الشخصي هو أن تكون على دراية بما يحدث في هذه العلاقة عن طريق الإنصات وإعكاس ذلك عليك وعلى سلوك الشخص الآخر. ما هي حالات الفردية التي تكون عليها؟ وما الذي تفعله مع / ومن أجل شخص آخر؟ هل توجد أنماط متكررة معينة توضح الدورة التي تتطور فيها العلاقة خلال فترة زمنية معينة، هل أنت في حالة والد، بالغ أو طفل فردية؟ ما هو نوع الإجراءات التي تستخدمها مرارًا مع الآخر ؟ ما مدى نجاح العلاقة؟

لا بدَّ وأن تكون على دراية بما يحدث في العلاقة، والخطوة الثانية هي أن تقرر التغيرات التي ترغب أن تقوم بها في سلوكيات تعاملك الشخصي.. هل ترغب في أن تصبح أكثر إصرارا (والد–parent)؟ أم هل ترغب في أن يصبح الآخر أكثر تفهمًا لك؟ أم هل تود في أن تضحك أكثر (طفل)؟ وقبل أن تسعى في تغيير تعاملك الشخصي، فمن الضروري أن يكون واضحًا بالنسبة لك الاتجاهات التي ترغب أنت في تغييرها، وليس الوضوح بشأن كيف تريد للعلاقة أن تتغير كفيلاً لأن يحدث ذلك –ولكنها بداية طيبة عما تود أن تسير العلاقة إليه.

الآن وقد عرفت سلوكيات التعامل الشخصي لديك تجاه الآخر، وكيف ترغب في تغييرها.. يمكنك أن تتخذ أي من هذه الخمسة إجراءات لكي تسعى في تحقيق التغييرات التي ترغبها.

إنَّ الإجراء الدقيق الذي يمكنه أن يشجِّع الآخر على تغيير سلوكه هو سؤال بعض الأسئلة –والتي إنْ أجاب عنها– فإنها سوف تجعله ينشغل بسلوكيات مختلفة للحالات الفردية.

بعض الأمثلة يمكن أن تكون:

- أعلم أنك ترغب في أن أنجز ذلك التقرير بنهاية الغد، ولكن كيف تستخدم هذا التقرير؟ ألا يمكن أن يكون خريطة فكرية كافية عوضًا عن ذلك؟

- لقد عبرت عن عدم اقتناعك بما قمت به من العمل، ولكن هل في وسعك أن تخبرني كيف ترغب للجزء التالي من العمل بأن يكون؟ ومن أيضًا يقوم بتلك الطريقة التي ترغب بها؟
- لقد أخبرتني أن أقوم بهذا العمل بطريقة مختلفة للزبائن، ولكن كيف لك بأن تعلم أنهم سيلاحظون ذلك -حتى إنْ لاحظوا ذلكهل في وسعك أن تخبرني ما الفرق الذي سيحققه لهم؟
- إنَّ هذه هي المرة الثالثة في هذه الأسبوع التي تسألني فيها عن رأيي -فما رأيك أن تخبرني أنت عما تعتقد أنت أنه الطريقة المثلى للتعامل مع ذلك بدلاً مني؟ ولماذا؟

إنَّ توجيه الأسئلة المباشرة عن الأمور التي يتم مناقشتها هو طريقة فعَّالة ومباشرة في جعل شخص ما يقوم بتغيير سلوك الحالة الفردية لديه، خاصة للانتقال للحالة الفردية للفرد البالغ.

إنَّ الطريقة الأكثر تقدُّمًا لتشجيع شخص ما على تغيير سلوكه هو إعطاء التغذية المرجعية، وأن تخبره كم ترغب في أن يتصرف هو بطريقة مختلفة -يمكنك أن تصف لهم كيف ترى سلوكهم، وأن تخبرهم ما الذي ترغب في أن يقوموا به بطريقة مختلفة.

➤ بعض الأمثلة الممكنة هي:

- لقد أعطيتني خمسة تعليمات منفصلة عن كيفية إدارة هذا العمل، وإنني أؤمن بأنني أعلم ما أقوم به وأنني أفضل كثيرًا القيام به إذا تركتني فقط لأقوم به. ثم يمكنك أن تعطني انطباع عندما انتهى من ذلك.. فهل هذا منقول؟
- أنت تواصل سؤالي عن نصيحتي عما يمكن أن تقوم به.. كنت لأقدر ذلك حقًّا لو أنك حاولت أن تحل ذلك بنفسك قبل أن تطلب مني النصيحة.. فهل

يمكنني أن أقترح عليك أن تحل ذلك بنفسك المرة القادمة، ثم تأتي وتسألني عن وجهة نظري بعد أن يكون لديك وجهة النظر الخاصة بك؟ إنني أفضل ذلك كثيرًا.

- في خلال الثلاثين دقيقة الماضية أخبرتني بثلاث أشياء خاطئة بشأن ما قمت بتقديمه، وإنني لأجده أكثر نفعًا بأن تحتفظ بتعليقاتك وانطباعك حتى أنتهي، ثم تقوم بإخباري، بدلاً من مقاطعتي في منتصف حديثي.
- لقد أعطيتني الكثير من التحليلات فيما يخص هذه البيانات، ولكن ما افتقده هو توصيات واضحة لما ينبغي فعله. لذلك هل في وسعك من فضلك أن تخبرني الآن بتوصياتك.

ليس كل الأشخاص يرغبون فيَّ أو متقبلون للتغذية الاسترجاعية المباشرة والطلبات المتقدمة لكي يقوموا بالأشياء بشكل مختلف، فأنت بحاجة لأن تحكم إنّ كانت هذه هي الطريقة الأكثر فعَّالية -خاصة عندما تسأل مديرك عن كيف يمكنهم القيام بهذه الأشياء.

هناك خيار آخر مختلف، ولكنه قوي جدًا في تشجيع الناس على التغيير بأن تعكس لهم شعورك عن حالتهم الانفعالية تجاهك.. فيمكنك أن تقول أشياءً مثل:

- تبدو مسيطرًا /متحكمًا تجاهي لحد ما.
- أشعر في كثير من الوقت بأنك تنتقدني بشأن ما أقوم به.
- أشعر تجاهك بأنك شخص عقلاني جدًا، فكيف تشعر تجاه ذلك؟
- إنَّ الطريقة التي أراك بها هو أنك شخص تحتاج إلى العاطفة -ترغب في رضائي وطمأنتي لك.

هذه طريقة حركية (نشيطة) إلى حد ما لإعطاء التغذية الاسترجاعية.. فبدلاً من أن تقوم فقط بإخبار الشخص كيف تراه -فإنك تطرح تغذية استرجاعية ترتكز على خبرتك الشخصية- مما يجعل ذلك أفضل؛ حيث يمكنهم أن يتفهموا

تعليقاتك، وأن يكونوا قادرين على استكشاف سلوكهم بصورة منفتحة معك، كما أن ذلك يتيح لك الفرص بعد ذلك لكيفية تفضيلك بأن تقوم باختبارهم.

هناك طريقة مختلفة تمامًا لتشجيع شخص ما على تغيير الأسلوب السلوكي لديهم لبدء مناقشة توقعاتكم المتبادلة عن كل منكما. وقد تمَّ شرح خطوات ذلك من قبل بصورة أكثر تفصيلاً في الفصل الحادي عشر.

إنَّ الاشتراك في حوار عما أعطاه كل منكما للآخر، وما يرغب فيه كل منكما من الآخر يمكنه أن يكون طريقة رائعة في جلب قضايا السلوك إلى وعي كل منكما.

فعلى سبيل المثال: إذا أردت أن يكون الآخر أقل تطفُّلاً عليك، يمكنك أن تقول ما تتوقع أنه سيكون أكثر حريةً لك حتى تواصل وظيفتك، بدلاً من أن يخبرك كيف تقوم بها: ما الذي يمكن أن يقوم به كل منا بحيث تتيح لي حرية أكثر في المضي في عملي؟

وكجزء من هذه المناقشة ربما أيضًا تعرف ما الذي يفكِّرون فيه من وراء هذه الطريقة التي يتصرفون بها تجاهك.

فعلى سبيل المثال: ربما يشعرون بأنهم إذا لم يخبروك دومًا بما تفعله ربما أنك تنسى أن مشاركة التحدُّث بشأن الأسباب التي تجعلك تتصرف بطرق معينة تجاه الآخرين، وكذلك الافتراضات التي تقوم بها عن الآخرين –إنما هي طريقة لتوضيح الفكرة من أجل علاقات أكثر إيجابية وإنتاجية.

طريقة أخيرة للمساعدة في تغيير سلوك تعاملك الشخصي هو تغيير سلوكك ببساطة من هذا الذي اعتدت عليه في الماضي: فبدلاً من أن تتصرف طواعية بأسلوب الخادم تجاه السيد، يمكنك فقط أن تتوقف عن التصرُّف كخادم، ولكن تتصرف أكثر كسيد، ربما يدهشهم ذلك ويجعلهم يغيرون سلوكهم تجاهك. ولكن من الناحية الأخرى؛ فإنه هناك خطر بأن يؤدي تغيير سلوكك إلى جلبة (ضجيج وصراع.. فبمجرد قولك: (لا)، لن أقوم بهذا بهذه الطريقة، سوف أقوم به بطريقتي، ربما يؤدي ذلك إلى بعض الشرارات، ومن الممكن أن يؤدي من ناحية أخرى إعطاء

الآخرين أقل مما يرغبون فيه إلى توقفهم -ويجعلهم يتغيرون بصورة كاملة. هناك مخاطر في هذا الاتجاه، لذا عليك أن تدرك النتائج الممكنة لو أنك قرَّرت العمل به.

لا يوجد .... لتغيير أنماطنا السلوكية مع الآخرين.

إنَّ الطرق الواردة في هذا الفصل -والتي ترتكز على مفهوم (TA)، لديها الفعالية في تغيير وتحسين تعاملاتنا الشخصية.. لا يوجد طريقة واحدة مثلى -ولكن حاول بعض مما تمَّ شرحه وسترى ما يحدث.. وقبل البقاء على أي من هذه الطرق بعد استخدامه مرة واحدة -عليك أن تشاهد كيف يستجيب الآخر، وعلى ذلك إذا ثبت أن هذه الوسيلة غير فعالة، ربما ترغب في أن تستخدم بديلاً لها.

➤ تلخيص الفصل:

- يمكن التكيُّف بسهولة مع التحليل القائم عليه التعامل لكل إطارات السلوك لفهم السلوكيات ونوع العلاقة التي تتضمنها تعاملاتنا الشخصية، وذلك ملائم بدرجة معينة؛ لأنه يوضح السلوك والتفاعل بين الناس كسلسلة من المعاملات.
- يعتمد التحليل القائم على التعامل ثلاث حالات فردية: الأب (التعليم)، البالغ (التفكير)، الطفل (المشاعر)؛ لتوضيح الأنواع المختلفة من السلوك بين الناس، وتتسم كل حالة فردية بسلوك منطوق وغير منطوق واضح، ويمكن ملاحظته بسهولة. ويمكن لكل منا أن يتعامل بهذه الثلاث سلوكيات -ولكن لكل منا حالته الفردية التي يفضلها.
- ويتضح الاتصال بالتحليل القائم على التعامل كسلسلة من الخطوط بين الحالات الفردية لفرد ما والحالات الفردية للآخرين.. هناك ثلاثة أنوع من الاتصال: التعاملات المتوازية والذي يجعل الاتصال مستمرًا.. في حين أن التعاملات المتقاطعة تجعل الاتصال صعبًا، في حين تستخدم التعاملات المستترة لإرسال شفرة انفعالية بدلاً من الإباحة عن الأشياء بصورة مباشرة.

- هناك خمسة أنواع من التعامل الشخصي: التعامل الشخصي، القائم على علاقة السيد بالخادم، القائم على الحل العقلاني، القائم على المدرب الهادف لنفع عارم، القائم على المبدعين العبقريين، القائم على المراقب السلس.

- يتضمن التعامل الشخصي القائم على علاقة السيد بالخادم شخصًا واحدًا يكون بصورة رئيسية في حالة الوالد النقدية المتفردة والذي من المفترض أن يكون مسئولاً، في حين الآخر بصورة رئيسية بدور الطفل المتكيف الذي يتمثل طواعية له.

- يتضمن التعامل الشخصي القائم على الحل العقلاني شخصين في حالة البالغ المتفردة يقومون بحل المشاكل، مشاركة البيانات واستخدام المنطق والسبب من أجل القيام بالأشياء، وعلى الرغم من منطقيته، لكن يمكن أن يكون مملاً.

- أما التعامل الشخصي القائم على المدرب الهادف لنفع عارم؛ فغالبًا ما يحدث بين رئيس وبين موظفين وحرفيين أقل رتبةً؛ حيث يلعب الرئيس دور الوالد التربوي تجاه الأقل مرتبة، والذين يقومون بدور الطفل المتكيف.

- أما التعاملات الشخصية القائمة على الإبداعيين العبقريين؛ فتتضمن سلوك الطفل للطفل، وتشمل بناء الأفكار بين كلٍّ منهما الآخر؛ فهي تتحدى الاختراع وتنتج أفكارًا إبداعية بصورة كبيرة.

- وتعمل التعاملات الشخصية القائمة على المراقب السلس على مستويين؛ فعلى المستوى الأول تبدو أنها أكثر عقلانيةً، في حين تتضمن على مستوى أعمق قيام أحد الأفراد بمراقبة الوالد النقدي الدقيقة لشخص آخر في حالة الطفل المتكيف الفردية.

- توجد العديد من الطرق المختلفة لتغيير سلوكنا في التعامُّل الشخصي مع الآخر، ونقطة البداية هي أن تكون على دراية بنوع السلوك الذي تتبعه، ثم تقرر السلوك الذي ترغب في أن تتغير إليه، والخيارات التي يمكنك أن

تحاولها تتضمن:

- أن تتبع حالة فردية مختلفة.
- توجه انطباعًا مباشرًا للآخرين عن سلوكهم.
- أن تتطلب من الآخرين بحزم أن يقوموا بتغيير سلوكهم.
- أن تعكس المشاعر المضمرة التي تعرفها بشأن سلوكهم.
- أن يكون لديك نقاش منفتح، وأن تترك تعاملك الشخصي.
- قُمْ فقط بتغيير سلوكك استجابة لسلوكياتهم.

